

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
Markkinoinnin ja johtamisen laitos



VUOKSI MUSIIKIN VAI MAMMONAN?

Orkesterien ja bändien johtaminen johtajien näkökulmasta

HELSINGIN  
KAUPPAKORKEAKOULUN  
KIRJASTO

10529

Organisaatiot ja johtaminen  
Pro Gradu -tutkielma  
Jukka Lappi 70220  
Kevät 2007

Hyväksytty laitoksen johtajan päätöksellä 26/6 2007  
arvosanalla: erinomainen, 80 pistettä  
KTT, Susan Meriläinen ja  
KTT, Kari Liija

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
Organisaatiot ja johtaminen, pro gradu -tutkielma  
Jukka Lappi 12.6.2007

## VUOKSI MUSIIKIN VAI MAMMONAN? Orkesterien ja bändien johtaminen johtajien näkökulmasta

### TIIVISTELMÄ

Tämä tutkimus käsittelee orkesterien ja bändien johtamista johtajien näkökulmasta. Tutkimus keskittyy hallinnolliseen johtamiseen, mutta sivuaa myös taiteellista johtamista siltä osin kuin se on oleellista. Tutkimus kuvaa millaista orkesterin ja bändin johtaminen on, ja mitkä tekijät vaikuttavat johtajan työhön ja hänen johtajuuteensa. Samalla tutkimus tuo esille mitä johtaja kokee tärkeäksi työssään ja minkälaisessa kontekstissa he toimivat. Tutkimuskysymykset ovat:

*Mitä on musiikkiorganisaation johtaminen?  
Mitkä tekijät vaikuttavat orkesterien ja bändien johtamiseen?*

Tutkimuksen empiirisenä materiaalina on käytetty viiden eri musiikkiorganisaation johtajan näkemyksiä. Haastateltavat olivat Tuula Sarotie Radion Sinfonia Orkesterista, Maija Vilkkumaa Maija Vilkkumaa -bändistä, Anna-Maija Saarela Uuden musiikin orkesterista ja Sami Tenetz Thy Serpent -bändistä. Näiden lisäksi aineistona on käytetty tämän tutkimuksen tekijän, Jukka Lapin kokemuksia Boston Promenade -bändissä.

Tutkimus osoittaa, että erityyppisten kokoonpanojen johtajat kohtaavat samoja haasteita sekä joutuvat pohtimaan samoja kysymyksiä työssään. Silti eri musiikkiorganisaatioiden johtaminen ei ole keskenään samanlaista. Vaikuttavia tekijöitä löytyy runsaasti. Osa näitä on yleisiä alaa koskevia tekijöitä ja osa on kokoonpanokeskeisiä ja ympäröivään musiikkikulttuuriin liittyviä. Esiin nousi kolme keskeistä tekijää, jotka vaikuttivat jokaisen kokoonpanon johtamiseen:

Musiikillinen identifioituminen  
Toiminnan tarkoitus ja laajuus  
Käytettävissä olevat resurssit

Tutkimuksessa tuodaan esille eri kokoonpanojen tausta, toimintaympäristö ja toiminnan tarkoitus. Lisäksi kuvataan johtajien työtä ja johtamistapaa, sekä käydään läpi tekijöitä, jotka yleisesti ja spesifisesti vaikuttavat orkesterin tai bändin johtajan johtajuuden muodostumiseen. Johtajat esitellään erilaisina johtajahahmoina sekä kuvataan heidän suhdettaan johdettavaan organisaatioon.

Avainsanat: johtaja, johtaminen, johtajuus, musiikki, kulttuuri, taide, organisaatio, orkesteri, bändi



# Sisällysluettelo

Sisällysluettelo .....	1
1 Johdanto .....	2
1.1 Johtajan huoli .....	2
1.2 Johtamisen tutkimus taiteissa .....	4
1.3 Tutkimuksen taustaa, tutkimuskysymys ja raportin rakenne .....	6
2 Taiteen ja musiikin johtamisen tutkimus .....	9
2.1 Muusikot, johtajat ja näiden vuorovaikutussuhteet .....	9
2.2. Taide, talous ja valta .....	16
2.3. Orkesterien rahoitus ja ulkoiset suhteet .....	19
2.4 Uudet tuulet taiteen johtamisen tutkimuksessa .....	24
2.5 Yhteenveto .....	27
3 Tutkimuskohteiden valinta, aineiston keruu ja analyysi .....	28
3.1 Johtaja tutkimusentekijänä .....	28
3.2 Faktanäkökulma .....	30
3.3 Teemahaastattelu .....	32
3.4 Haastateltavien valinta .....	35
3.5 Haastattelut ja litterointi .....	38
3.6 Analyysi .....	41
3.7. Tutkimusmetodien arviointia .....	44
4 Bändit ja orkesterit .....	45
4.1 Boston Promenade .....	46
4.1.1 Puheenjohtajan työ - Heimopäällikkö .....	47
4.1.2 Gallialainen kylä .....	50
4.2 RSO .....	52
4.2.1 Intendentin työ - Palapelin kokoaja .....	54
4.2.2 Ylpeiden ihmisten museo .....	57
4.3 Maija Vilkkumaa -bändi .....	59
4.3.1 Bändinjohtajan työ - Hengenluoja .....	60
4.3.2 Elämäntapayhteisö .....	63
4.4 UMO .....	65
4.4.1 Toiminnanjohtajan työ - Friikkien äiti .....	66
4.4.2 Friikkiyhteisö .....	68
4.5 Thy Serpent .....	70
4.5.1 Bändinjohtajan työ - Nokkamies .....	71
4.5.2 Julkinen salaseura .....	74
5 Kokoonpanojen vertailu .....	77
5.1 RSO .....	77
5.2 UMO .....	79
5.3 Maija Vilkkumaa .....	81
5.4 Thy Serpent .....	83
5.5 Boston Promenade .....	86
6 Tutkimuksen tulokset .....	88
6.1 Empiiriset päähavainnot .....	88
6.1.1 Johtajuuden ja organisoitumisen malli .....	88
6.1.2 Johtajuuteen vaikuttavat tekijät .....	92
6.1.3 Musiikillinen identifioituminen .....	92
6.1.4 Musiikillisen identifioitumisen käytännön vaikutukset .....	96

6.1.5 Toiminnan tarkoitus ja laajuus .....	98
6.1.6 Käytettävissä olevien resurssien merkitys .....	100
6.1.7 Muita havaintoja .....	101
6.2 Päähavainnot suhteessa aikaisempaan tutkimukseen .....	103
6.2.1 Johtamistyytit suhteessa aikaisempaan tutkimukseen .....	103
6.2.2 Yleisiä havaintoja tuloksista ja aikaisemmasta tutkimuksesta .....	106
6.3 Jatkotutkimuksen aiheita.....	109
6.4 Loppusanat .....	110
Lähteet .....	111

## 1 Johdanto

### 1.1 Johtajan huoli

Ilta pimeni eikä vastauksia kuulunut. Orastava huoleni alkoi kääntyä kiukuksi, samalla kun odotin turhaan sähköpostiohjelman piippausta merkiksi saapuvasta postista. Olin kirkasotsaisena johtamisenlukijana päättänyt kokeilla kursseilla esiteltäviä johtamisteorioita käytännössä ja osallistanut orkesterin jäsenet päätöksentekoon. Olin kysynyt heiltä mielipiteitä, kuunnellut ja koettanut löytää ratkaisuja joihin kaikki olisivat tyytyväisiä. Olivathan kaikki ajattelevia, luovia ihmisiä, joista olisi eittämättä hienoa osallistua ja saada äänensä kuuluville. Yhdessä saisimme aikaan joustavaa johtajuutta ja sujuvampaa asioiden hoitoa. Nyt kiukun lisäksi kasvoi epäily hienon idean toimivuudesta. Entä jos tämä ei olekaan se oikea tapa? Miten bändiä sitten pitäisi johtaa? Epäilyksen lisäksi vielä omatuntoni avasi sanaisen arkkunsa ja kertoi, että koetat vaan itse päästä helpolla. Loputkin kirkasotsaiset ajatukset hävisivät seuraavana iltana treeneissä omaan monologiini siitä, mitä bändissä lähitulevaisuudessa tapahtuu. Näinkö tämä toimiikin? Päätän itse ja kommunikoin päätökset kuin kuningas mahtikäskynsä? Hienoa, mutta eihän tässä ole mitään uutta!

Organisaatio, mihin edellinen kertomus sijoittuu, on Boston Promenade, Helsingin kauppakorkeakoulun ylioppilaskunnan big band. Toimin orkesterin puheenjohtajana kolme vuotta, jona aikana mietin edellisen, sekä monien muiden tilanteiden seurauksena johtamista, ja nimenomaan bändin johtamista. Käyvätkö kaikki läpi jonkinlaisen muutosprosessin johtamistaitojen kehittyessä, kohtaavatko muutkin samanlaisia haasteita ja ovatko



kokemukseni jossain mielessä ainutlaatuisia, vai vain yksi tarina kaikkien niiden joukossa, jotka jollain tavalla johtamisesta kertovat?

Puheenjohtajakautenani Boston Promenade muuttui lopullisesti KY:n alla toimivasta kerhosta itsenäiseksi yhdistykseksi. Tänä aikana totesin omakohtaisesti, miten kerhon tai kaveriporukan muuttuminen itsenäiseksi juridiseksi yksiköksi vaikuttaa johtamiseen, mitä on ammattimaisesti toimivan orkesterin pyörittäminen ja kuinka paljon se saattaa vaatia. Muutokset eivät käyneet niin helposti kuin olimme orkesterissa odottaneet, eikä aikani johtajana ollut ruusuilla tanssimista, vaikka hauskaa yleisesti ottaen olikin. Ainakin opin yhtä ja toista. Tilanne tasaantui ja nykyään Boston on taas hyvin pyörivä ja entistä ammattimaisempi orkesteri.

Muutosten kourissa aloin kuitenkin miettimään, onko kaikkien orkesterien johtaminen tällaista. Saavatko kaikki (bändin) johtajat vallan ohessa hatullisen sitä toisenlaista kansantuotetta, jonka kanssa sitten täytyy vain oppia elämään. Tämä yhdistettynä oman johtamiseni pohtimiseen sai minut tekemään tutkimuksen musiikin parissa toimivien kokoonpanojen johtamisesta. Päätöstä lujittivat vielä musiikista, sen johtamisesta, musiikkikulttuurista ja lukuisista muista näkökulmista käydyt keskustelut musiikin parissa vastaan tulleiden ihmisten kanssa. Edelleen päätöstä tukivat suomalaisen musiikin viennin paraneminen sekä taidelaitosten johtamisesta käytävät keskustelut.

Tätä kirjoitettaessa Mikko Franck on eronnut Kansallisoopperan ylikapellimestarin tehtävistä, hallinnollinen johto kärsii henkilökunnan ja oopperaa seuraavan yleisön epäluottamuksesta ja koko laitos kuohuu. Taideorganisaatioiden johdon ongelmista on tullut yhtäkkiä laajaa kiinnostusta herättävä kysymys ja esimerkiksi oopperan kohdalla käydään ministeritason pohdintaa siitä, mitä pitäisi tehdä. Mielestäni tämä kaikki osoittaa, että taidelaitoksien johtamisen tutkimukselle on kysyntää. On todettu, että näiden johtaminen ei ole analogista yritysten kanssa vaikka yhteisiä piirteitä onkin. Suuri kysymys on se, miten oopperaa ja taidelaitoksia yleensä pitäisi johtaa. Tämä tutkimus ei suoraan vastaa tähän kysymykseen, mutta antaa toivoakseni taustatietoja, apua ja pohdittavaa vastauksen etsimiseen.

Mielestäni orkesterien kohdalla yleisten sääntöjen esittäminen on hankalaa ja toisinaan jopa arveluttavaa. Siksi en tässä tutkimuksessa lähtenyt esittämään yleispäteviä ohjeita sellaisenaan, vaan koetin pikemminkin esittää mahdollisten sääntöjen taustalle syitä ja taustoja, eli ylipäättään luoda kuvauksen orkesterien ja bändien johtamisesta.



Lähdin pohtimaan tutkimusta mielessäni oma aikani Boston Promenaden puheenjohtajana. Oli selvää että liittäisin sen tutkimukseen tavalla tai toisella, ja ensin harkitsinkin sitä koko aineistoksi. En ollut kuitenkaan varma, olisiko tapaustutkimus-tyyppinen työ oikea ratkaisu, ja jätin asian hautumaan. En itse keskity puhtaasti vain yhteen tiettyyn musiikkityyliin vaan surffailen niiden välillä päivästä ja mielentilasta riippuen. Mieleni teki ottaa myös tämä aspekti mukaan tutkimukseen. Miten musiikkityyli vaikuttaisi johtamiseen, vai vaikuttaisiko se lainkaan? Keskustelin aina tilaisuuden tullen muusikoiden ja muiden musiikin alan toimijoiden kanssa. Alkoi tuntua siltä, että sinänsä yksinkertaisen julkisivun takaa olisi raottumassa syiden ja seurausten metsä, eli kokonaisuus olisi siis monisyisempi kuin ensi näkemältä arvaisi. Alan aikaisempi tutkimus käsittelee pääosin sinfoniaorkestereita ja klassista musiikkia, ja aloin miettiä, josko tätä tutkimuksen kenttää pitäisi laajentaa. Keskustelut muusikoiden kanssa vahvistivat edelleen ajatustani käsitellä työssäni muitakin kokoonpanoja kuin orkestereita sekä myös muita musiikkityylejä kuin klassista.

Kuin tuntematon tutkija, jonka kautta Charmaz ja Mitchell (2001) kuvaavat etnografisen tutkimuksen ongelmia, olinkin kohta suunnitelmassa maailmoja syleilevää perusteosta, joka kattaisi musiikin johtamisen, soittamisen, konserttien järjestämisen, kiertue-elämän ja ylipäättään tarjoaisi vastauksen kutakuinkin kaikkiin kysymyksiin musiikin johtamisesta elämän tarkoitukseen. Jossain vaiheessa aloin kuitenkin ymmärtää, että olin päästänyt taas suuruudenhulluuteni valloilleen, joten aiheen ja näkökulman rajaaminen oli paikallaan. Pitkällisen viilaamisen jälkeen näkökulmaksi valikoituivat johtajien omat näkemykset. Tämä antoi mahdollisuuden etsiä vastauksia siihen, miten muut orkesterien johtajat työnsä kokevat. Samalla voisin verrata muiden kokemuksia omiini, ja tutkia myös rakasta orkesteriani.

## **1.2 Johtamisen tutkimus taiteissa**

Runsaasta sivumäärästä huolimatta musiikin (ja taiteiden ylipäättään) johtamisen tutkimus on päässyt todella vauhtiin vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana. Samalla se etsii itseään, joten vielä ei ole syntynyt tiettyä dominoivaa suuntaa tai vallitsevia trendejä, kuten johtamisen tutkimukselle on muutoin tyypillistä. Vaikuttaa siltä, että taiteiden tutkimus esimerkiksi liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimuksen näkökulmasta etsii itseään ja hyödyntämismahdollisuuksiaan. Luovuus kiinnostaa liike-elämää ja yhteiskuntateoreetikkoja,



mutta jostain syystä luovuutta ei ole juuri tutkittu sillä alalla, missä se on toiminnan ja menestyksen kulmakivi. Orkesterien kapellimestarit herättävät edelleen mystistä kiinnostusta autoritäärisellä johtamistyyllillään, mutta silti johtamisen tutkijat eivät osaa välttämättä sanoa, mihin menestys perustuu aikana, jona itsevaltiaat koetaan usein vanhanaikaisiksi tai poliittisesti epäkorrekteiksi. Pikkuhiljaa kiinnostus kulttuurin kautta saavutettavia, muualle siirrettäviä toimintamalleja kohtaan on kuitenkin kasvamassa niin alan sisällä kuin talouden vaikuttajienkin kesken.

Kulttuuriorganisaatioita tarkastelemalla voimme oppia asioita, joita voi soveltaa yhteisöihin myös taidepiirien ulkopuolella. Myös tästä syystä kiinnostus taideorganisaatioita ja niiden johtamista kohtaan on tervetullutta. Kiinnostus on kuitenkin herännyt vasta viime aikoina. Tähän on varmasti useita syitä, mutta nostan erityisesti kaksi esille. Ensimmäinen on taideorganisaatioiden yhteiskunnallinen aktivoituminen. Eri taideorganisaatiot ovat yhä kasvavassa määrin alkaneet pohtia omia mahdollisuuksiaan vaikuttaa sekä yhteiskuntaan että omaan asemaansa siinä. Taideorganisaatiot ovat havahtuneet siihen, että yleisöä ei enää riitä kaikkialle ja ihmisten vapaa-ajasta kilpailevat yhä useammat viihdemuodot. Kaikkein elitistisin kulttuuriväki on samassa tilanteessa kuin aatelismies teollistumisen aikaan. Ei ole olemassa enää arvoa, joka varmasti takaisi eloonjäämisen ja jopa vanhat kulttuurilinnakkeet ovat muutoksen vaikutuksille alttiita. Näin ollen eri organisaatiot ovat alkaneet pitää suurempaa ääntä itsestään, ja saattamaan itseään suuren yleisön tietoisuuteen.

Toinen syy on yhteiskunnan ja rahamaailman kohdistama kiinnostus siihen, mitä kulttuurin kautta voi saavuttaa. Sekä kulttuuri, talous että julkinen valta ovat heränneet ajatukseen, että voisivat oppia jotain toisiltaan. Voisi puhua eräänlaisesta kulttuurisesta heräämisestä, jossa on alettu kiinnittää huomiota taiteiden taloudellisiin vaikutuksiin viimeisen kymmenen vuoden aikana. Aivan viime vuosina yleistynyt nuorten julkisuushakuisuus ja ”julkiskultti” sekä joidenkin rockbändien tekemät muhkeat tilipussit ovat varmasti myös vaikuttaneet tähän. Kansainvälisestä kulttuuriheräämisestä kertoo UNESCO:n 1998 julkaisema 41-osainen suunnitelma, jossa se kehotti jäsenmaitaan muun muassa tukemaan toimia, joilla voidaan mitata ja arvioida kulttuuriohjelmien vaikutusta ja saattamaan ne osaksi globaalia kestävästä kehitystä. Tavoitteena oli ottaa kulttuuri osaksi kehitysohjelmia, jotka huomioisivat muiden tekijöiden ohella alueelliset erityispiirteet.

Kansantaloustieteilijät (mm. Baumol 1995) puolestaan ovat tutkineet taiteiden vaikutusta taloudellisten alueiden, erityisesti kaupunkien kehitykseen. Brooks ja Kushner (2000) ovat muun muassa tutkineet kulttuurin tuottamista, sen mitattavuutta ja suhdetta ympäröivään kaupunkiin. Onkin nähtävillä, että taiteiden yhteiskunnallinen merkitys on huomioitu. Taiteiden tuottamistapojen moninaisuus on pantu merkille, ja niiden tarjoamia soveltamismahdollisuuksia on alettu pohtia. Tässä tutkimuksessa myös taiteiden johtamisella ja johtamistavoilla on keskeinen rooli. Taideorganisaatiot eivät useinkaan toimi kuten yritykset, ja samoin niiden johtamisella on erityispiirteitä. Tämän takia näiden organisaatioiden tutkimus on ehdottoman tarpeen.

### **1.3 Tutkimuksen taustaa, tutkimuskysymys ja raportin rakenne**

Taide- ja kulttuuriorganisaatiot toimivat karkeasti kuvailtuna seuraavasti: ydin on luova henkilöstö (varsinainen orkesteri, muusikot, näyttelijät, asiantuntijat, taiteilijat). Tätä ydintä johtaa taiteellinen johtaja (kapellimestari, ohjaaja jne.) Tämän lisäksi organisaatiossa on yleensä hallinto, jota johtaa intendentti, toiminnanjohtaja tai muu virkaan nimitetty henkilö. Tämä henkilö on yleensä se, joka johtaa koko organisaatiota ja jonka alaisuudessa taiteellinen johto toimii. Yläpuolella on usein jokin emo-organisaatio, kaupunki, valtio, orkesterin hallitus tai muu, joka valvoo ja mahdollisesti rahoittaa toimintaa. Euroopassa tämä emo-organisaatio on usein jokin julkinen taho, kun taas Pohjois-Amerikassa yksityinen. Tämän mallin toiminnasta ja siihen liittyvistä kysymyksistä on keskusteltu paljon, mutta sitä on tutkittu verrattain vähän. Yleisiä aiheita ovat yhteiskunnan muutosten vaikutukset, julkisen rahoituksen määrä ja sen tarpeellisuus. Näiden lisäksi esille on nostettu toiminnan organisoinnin mallit, laskevat kävijämäärät, uudet toimintamuodot, johtamistavat, taiteen- ja liike-elämän yhteistyö sekä näiden vaikutukset toisiinsa (Griffin 2003; Mehta 2003).

Taiteiden johtamisen tutkimus on tähän saakka keskittynyt taideinstituutioihin ja asemansa vakiinnuttaneisiin organisaatioihin, eli klassiseen musiikkiin ja sinfoniaorkestereihin. Samalla tutkimus on joitain poikkeuksia lukuun ottamatta (esimerkiksi Mehta 2003) tapahtunut orkesterin ulkopuolisten tutkijoiden toimesta. Orkestereita on tarkasteltu siis ulkopuolisen tutkijan näkökulmasta.



Olen jakanut tutkimuksessani orkesterien toimintaympäristön sisäiseen ja ulkoiseen maailmaan, joiden kautta tarkastelen eri kysymyksiä, joita orkesteria johtaessa tulee eteen. Tarkastelu tapahtuu johtajien näkökulmasta, jollaiseksi tässä yhteydessä lasken myös itseni. Tässä mielessä koetan luoda lukijalle kuvan musiikkimaailmasta sen edustajana enkä vain ulkopuolisena tarkkailijana. Samalla laajennan tarkastelua koskemaan erityyppisiä kokoonpanoja selvittääkseni, vaikuttaako rahoitus, musiikkityyli tai kokoonpano johtajuuteen. Samalla luon kuvaa siitä, miten orkesterien johtajat itse näkevät oman työnsä: minkälaisena he kokevat sen, mistä se koostuu, ja mitkä voimat siihen vaikuttavat. Minkälaista on johtaa herkkää asiantuntijoista koostuvaa organisaatiota, jossa luovuus ja uusiutuminen lyövät kättä perinteiden ja ammattitaidon kanssa.

Käsittelen siis tässä tutkimuksessa musiikkiorganisaatioiden, eli orkesterien ja bändien johtamista johtajien omasta näkökulmasta. Tutkimus keskittyy hallinnolliseen johtamiseen, mutta sivuaa myös taiteellista johtamista siltä osin kuin se on oleellista. Kuvaan orkesterien ja bändien johtamista sekä johtajan työhön ja johtajuuteen vaikuttavia tekijöitä. Samalla tuon esille mitä johtaja kokee tärkeäksi työssään ja minkälaisessa kontekstissa he toimivat. Tutkimuskysymykset ovat:

*Mitä on musiikkiorganisaation johtaminen?*

*Mitkä tekijät vaikuttavat orkesterien ja bändien johtamiseen?*

Tutkimuksen empiirisenä materiaalina käytin viiden eri musiikkiorganisaation johtajan näkemyksiä. Haastateltavat olivat Tuula Sarotie Radion Sinfoniaorkesterista, Maija Vilkkumaa Maija Vilkkumaa -bändistä, Annamaija Saarela Uuden musiikin orkesterista, Sami Tenetz Thy Serpent -bändistä. Näiden lisäksi käytin aineistona omia kokemuksiani Boston Promenade -bändissä. Puhun raportissani orkestereista ja bändeistä. Termit orkesteri ja bändi ovat periaatteessa synonyymejä, mutta puhekielisen käytännön mukaan erottelen niillä jäsenmäärältään suuret orkesterit muutaman hengen bändeistä. Poikkeuksen tekee Boston Promenade, joka on jäsenmäärältään orkesteri. Big band -perinteen ja BP:n oman määritelmän mukaan kumpaakin nimitystä voidaan käyttää.

Kuvaan tutkimuksessa eri kokoonpanojen taustaa, toimintaympäristöä sekä toiminnan tarkoitusta, milloin motiivi on jokin muukin kuin vain musiikin soittaminen itsessään. Tämän lisäksi esittelen johtajien työtä ja johtamistapaa, sekä käyn läpi tekijöitä, jotka yleisesti ja

spesifisesti vaikuttavat orkesterin johtajan johtajuuden muodostumiseen. Esittelen johtajat erilaisina johtajahahmoina sekä kuvaan heidän suhdettaan johdettavaan organisaatioon.

En puutu tässä työssä itse musiikin tutkimukseen tai sen ympärillä elävään kulttuuriin muuten kuin siltä kannalta, miten nämä vaikuttavat johtamiseen. Näistä aiheista on tehty ja tehdään juuri näihin keskittyvää tutkimusta muutenkin. Rajaan tämän tutkimuksen ulkopuolelle myös musiikin liiketoimintana. Kiintoisana, mutta laajana alueena myös se ansaitsee mielestäni omat tutkimuksensa. En siten käsittele suoraan musiikin liiketoiminnallisiin kysymyksiin liittyviä keskusteluja (Goodman 1997; Krasilovsky & Shemel 2000). Toisaalta sivuan tutkimuksessani musiikkiin liittyvien ilmiöiden (Baddeley 1999; Moynihan & Söderlind 1998), sekä tyyliuuntien (Juvonen 2000) ja spesifisten musiikkikulttuurien (Jalkanen 1989) vaikutusta johtamiseen. Näen nämä pikemminkin tapauskohtaisesti vaikuttavina ilmiöinä kuin kokonaisuuden kannalta merkittävänä tekijöinä. Siksi en käsittele niitä erityisesti, mutta tuon niitä esille siltä osin kuin se on raportin ymmärrettävyyden kannalta olennaista.

Seuraavassa luvussa esittelen musiikki- ja yleisemmin taideorganisaatioiden johtamisen ja toiminnan ympärillä käytävää keskustelua. Tutkimusalueena tämä käsittelee sitä, minkälaisia ovat taideorganisaatiot ja miten niitä johdetaan. Näihin olennaisesti liittyvinä kysymyksinä esittelen myös keskusteluita, jotka kuvailevat johtamiseen ja toiminnan organisointiin vaikuttavia tekijöitä ja voimia. Lisäksi esittelen keskusteluita, jotka valottavat sitä, miten tätä organisaatioiden ja johtajuuden muodostamaa kokonaisuutta voisi kehittää ja mitä uusia näkökulmia aiheeseen on viime aikoina tullut esille.

Kolmannessa luvussa esittelen ne menetelmät, joilla tutkimukseni tein: miten keräsin aineiston, miten analysoin sen ja kuinka siitä kirjoitin. Esittelen myös päätöksiini vaikuttaneita tekijöitä. Neljännessä luvussa esittelen aineiston orkesterit ja bändit. Tuon esille niiden taustat sekä aineiston keskeiset kohdat. Viidennessä luvussa vertaan tutkimiani musiikkiorganisaatioita, ja erityisesti niiden johtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Kuudennessa luvussa tuon esille pääasialliset havaintoni ja niiden perustelut. Esitän myös joitakin jatkotutkimuksen aiheita, sekä muita tutkimuksen aikana heränneitä ajatuksia.



## **2 Taiteen ja musiikin johtamisen tutkimus**

Jaan taideorganisaatioiden maailman sisäiseen ja ulkoiseen osaan. Sisäisellä maailmalla tarkoitan sitä, mitä toimijoita orkesterin sisällä on ja minkälaisia vuorovaikutussuhteita näiden kesken esiintyy. Ulkoisella tarkoitan taas sitä, miten organisaatio toimii suhteessa ulkopuoliseen maailmaan ja osana yhteiskuntaa. Koska taideorganisaatio ei ole hermeettinen järjestelmä, vaikuttavat nämä kaksi luonnollisesti toisiinsa, mutta yksinkertaisuuden vuoksi pidän nämä kaksi maailmaa toistaiseksi erillään, tarkastellen näitä aluksi kuin toinen puoli olisi muuttumaton.

Taidelaitosten toimintaan vaikuttaa kaksi varsin erilaista toimintaperiaatetta, nimittäin taide ja talous. Taiteen ja talouden tasapainotus on relevantti kysymys niin orkesterin sisällä kuin sen ulkoisissa suhteissa. Sisällä taidetta edustavat muusikot ja taiteellisten saavutusten edistäminen. Taloutta edustavat orkesterin hallinto ja talousjärjestelmät, joita tarvitaan taiteellisten päämäärien saavuttamiseksi. Ulkomaailmaa tarkastellen tilanne on monisysisempi. Taloutta edustavat rahoitusperiaatteet, yksityiset ja julkiset rahoittajat ja suuri yleisö veronmaksajina. Taiteen puolesta taas puhuvat orkesterien tavoitteet, ihmiset yleisönä ja taiteen kuluttajina sekä taiteen vaikutus yhteiskuntaan. Kuvaan tulee siis konkreettisten päämäärien lisäksi monen vuoden aikavälin tavoitteet, periaatteet millä päätöksiä tehdään, välilliset vaikuttajat ja erilaiset arvokysymykset, kuten taiteen merkitys yhteiskunnassa.

Tämän kirjallisuuskatsauksen puheenvuorot tarkastelevat musiikkiorganisaatioiden johtamista eri näkökulmista, osa organisaation sisältä käsin, toiset taas ulkoa katsoen. Osa niistä tarkastelee kokonaisuutta, toiset keskittyvät johonkin yksityiskohtaan ja kolmannet valottavat asioiden taustoja. Aloitan tarkastelun orkesterien sisältä ja organisaation kehityksen ympärillä käytävästä keskustelusta. Tarkastelen tämän jälkeen orkesterien merkitystä yhteiskunnan osana ja etenen edelleen käsittelemään orkesterien rahoitusta ja ulkoisia suhteita. Lopuksi käyn läpi uusimpia tutkimuksia taiteen johtamisen alalta.

### **2.1 Muusikot, johtajat ja näiden vuorovaikutussuhteet**



Boyle (2004) on tutkinut identiteetin rakentumista muusikoiden keskuudessa. Hän tutki australialaisia sinfoniaorkestereita ja huomautti Youngia [2001] lainaten, että organisatorinen identiteetti liittyy olennaisesti kollektiiviseen kysymykseen ”Keitä me olemme?” Hän edelleen jatkaa, että tämä kysymys taas on olennainen pitkän aikavälin strategisessa ja rakenteellisessa päätöksenteossa, ja että yksimielisyys ja selkeys identiteetistä ovat avaintekijöitä voittoa tuottamattomien organisaatioiden jatkuvuuden kannalta. Tästä voi lukea, että jos ihmiset kerran tekevät työtä organisaation eteen, joka lähtökohtaisesti ei tule kasvattamaan heidän hyvinvointiaan maallisesti, täytyy tämän työn tuottaa jotain muuta hyvää, esimerkiksi henkistä tyydytystä tai yhteenkuuluvaisuuden tunnetta tai kenties tunnetta taiteellisesta onnistumisesta. Boylen tutkimuksen mukaan sukupuoli, ikä, sektio (soitin- tai soittajaryhmä) tai rooli orkesterissa eivät merkittävästi vaikuttaneet siihen, miten muusikoiden identiteetti rakentui. Hän nosti esille kolme muuta seikkaa, jotka tähän vaikuttivat:

- Halu esiintyä nimenomaisessa orkesterissa
- Yhteisön antama arvostus soitettavalle musiikille
- Orkesterin imago laajan yhteisön silmissä

Orkesterista riippuen nämä saivat eri arvoja, mutta vaikuttivat joka tapauksessa keskeisesti identiteetin muodostumiseen. (Boyle 2004: 11 - 12). Muusikolle on siis tärkeää, minkälaisena hän kokee orkesterin: mitä arvoja hänen edustamaansa orkesteriin mahdollisesti liittyy ja mitä se tarkoittaa ammatillisesti. Laajemmin tähän liittyy orkesterin imago, joka heijastuu myös kuhunkin muusikkoon ja siten vahvistaa tai heikentää muusikon ammatillista ja henkilökohtaista identiteettiä, jotka usein ovat muusikolle yksi ja sama asia. Tunnettu muusikko voi parantaa orkesterin imagoa, mutta muusikon ollessa suurelle yleisölle tuntematon nauttii hän orkesterin kokonaisuutena saamasta arvostuksesta. Näiden lisäksi musiikilla, tai paremminkin musiikinlajilla itsellään on identiteetti, jota muusikko omassa persoonassaan heijastaa ja johon soitollaan vaikuttaa. Tämän musiikinlajin arvostus ja merkitys yhteisössä vaikuttavat myös muusikon identiteettiin ja hänen persoonaansa. Toisin sanoen esimerkiksi kapinallisena koettu musiikki voi näkyä kapinallisuutena muussa elämässä. Tutkimuksessa ei mainittu, että rahalla tai muulla kuin taiteellisella menestyksellä olisi vaikutusta identiteetin rakentumisessa. Muusikon identiteettiin ja sitä kautta toimintaan näyttää siis vaikuttavan paremminkin henkinen pääoma kuin maallinen mammona.

Koivunen (1999; 2003) on tutkinut yhden toimijaryhmän sijasta kokonaisia orkestereita. Lisensiaattityössään (1999) hän kuvaa orkesterin sisällä toimivia osapuolia ja näiden suhteita ja tehtäviä. Väitöskirjassaan (2003) hän puolestaan kuvaa keskustelujen kautta niitä kysymyksiä, jotka ovat keskeisiä orkesterin johtoa tutkittaessa. Molemmilla kerroilla hän käytti aineistonaan sinfoniaorkestereissa työskentelevien ihmisten haastatteluja. Hänen lisensiaattityönsä mukaan johtamisen eri aspektien kannalta keskeisiä suhteita olivat

Johtaja – muusikot

Johtaja – (yli)kapellimestari

Johtaja – kulttuuritoimenjohtaja

Kapellimestari – vieraileva kapellimestari

Kapellimestari – muusikot (Koivunen 1999: 16)

Johtaja – kapellimestari -suhteen harteilla on iso osa orkesterin onnellisuudesta. Suhteen täytyy toimia mutkattomasti ja molemmilla on oltava käsitys siitä, mitä tapahtuu orkesterissa ja sen ulkopuolella. Hetkittäisesti tämä käsitys voi olla erilainen, tai toinen tietää jotain mitä toinen ei, mutta pääsääntöisesti tieto jaetaan ja näkemykset neuvotellaan yhtenäisiksi. Tämä pari valitsee vierailevat kapellimestarit, solistit ja muusikot. He laativat budjetin ja sovittavat orkesterin ohjelmiston siihen. Nämä kaksi yleensä muodostavat johtajuuden kaksi eri puolta, sisällön ja toiminnan. Nämä kaksi takaavat parhaimman mahdollisen lopputuloksen saatavilla olevilla resursseilla. (Koivunen 1999: 17 - 19)

Koivusen mukaan hallinnollisen johtajan ja muusikoiden suhde on usein etäinen tai melko etäinen. Perinteisesti johtaja keskittyy hallintoon ja muusikot soittamiseen. Kun hallinto toimii, muusikot eivät sitä huomaa ja ovat tyytyväisiä. Kun jokin asia ei toimi, syytetään hallintoa. Tämä johtuu usein siitä käytännön syystä, että kapellimestari johtaa varsinaista taiteellista toimintaa, ja siten hallinnollinen johtaja ei useinkaan tapaa suoraan työnsä puolesta muusikoita, jolloin tulisi epävirallisia tilaisuuksia keskustella asioista. Toki tämä riippuu orkesterin koosta ja organisaatiosta, mutta Koivusen tutkimuksen orkestereissa toiminta jakautui näin. (Koivunen 1999: 16 – 17)

Johtajan ja kulttuuritoimenjohtajan (tai muun emoinstanssin edustajan) suhde on lähinnä toiminnallinen. Tällä suhteella taataan orkesterin rahoitus ja sitä kautta toiminta. Kulttuuritoimenjohtaja puuttuu orkesterin toimintaan vain silloin, kun se on ehdottoman



tarpeellista. Suhde onkin luonteeltaan enemmän raportointi- ja tiedonsiirtosuhde kuin varsinainen työsuhte. Tämä on ikään kuin varmistus siitä, että asiat sujuvat niin kuin niiden pitää. (Koivunen 1999: 19 – 20)

Kapellimestarin ja muusikoiden suhde saattaa olla hyvin erikoinen, jopa viha-rakkaus-suhde. Perinteinen kuva kapellimestareista on temperamenttinen ja äkeä. Tämä pitää joissain tapauksissa vieläkin paikkansa. He johtavat omalla esimerkillään, kehollaan ja silmillään, ja ohjeistavat harjoituksissa. He eivät myöskään välttämättä keskustele tai muutoin kaveeraa muusikoiden kanssa ja siten jäävät persoonana ehkä hieman arvoituksellisiksi. Vaikka tämä tilanne on muuttumassa, usein näitä nonverbaalisesti johtavia kapellimestareita pidetään parhaina. Samaan aikaan ystävällisiä ja puheliaita kapellimestareita ei välttämättä arvosteta ammatillisesti. Tämä voi johtua siitä, että heillä ei koeta olevan vahvaa visiota työstettävästä teoksesta tai kykyä kommunikoida sitä muusikoille musiikin ja tunteen tasolla. Tämä saattaa johtaa tilanteeseen, jossa kapellimestari ei pysty tekemään työtään, tai se ei tuo sitä arvoa mitä kapellimestarin panokselta kaivataan. Toisin sanoen, kapellimestarin tyrannimaisuus ärsyttää, mutta se on usein tarpeellista. (Koivunen 1999: 21 – 24, 33 – 34, 36 – 38)

Kapellimestari ja vieraileva kapellimestari valitaan yleensä samaksi ajanjaksoksi. Idea on että nämä kaksi muodostavat suhteen, jossa heidän musiikilliset lahjansa täydentävät toisiaan ja näin hyödyttävät koko orkesteria. Sopimuksesta riippuen, vieraileva kapellimestari saattaa osallistua myös muihin tehtäviin ohjelmistosuunnitteluun. (Koivunen 1999: 20)

Orkesterin suhteet perustuvat siis paljolti käytännölle ja toimivuudelle. Ne poikkeavat niistä säännöistä mitkä monilla muilla työpaikoilla vallitsevat. Tämä johtunee siitä, että työssä on kyse paljon tunteista ja omista visioista. Ei ole juurikaan mahdollista pitää yllä tiettyä, yleishyvää työpersoona ja heittäytyä samaan aikaan muokattavaan teokseen sen vaatimalla intensiteetillä. Työ vaatii heittäytymistä ja oman persoonansa peliin laittamista. Siksi orkesterit esittäytyvät maailmana, missä näkee paljon sellaista, mikä muualla on opittu sysäämään syrjään, piilottamaan tai naamioimaan joksikin muuksi. (Koivunen 1999: 35 – 36)

Johtamistyön kannalta keskeisin johtopäätös Koivusen työssä oli, että johtajan ja kapellimestarin suhteelle rakentuu paljon ja näiden kahden välinen raja on häilyvä. Molemmat tekevät toistensa töitä, ja näiden kahden täytyy pystyä jakamaan tietoa sekä toimimaan yhdessä tämän tiedon perusteella kohti yhteistä päämäärää. Molempien täytyy siis myös tietää



toistensa työstä tarpeeksi. Näin he pystyvät näkemään toistensa näkökulman omansa rinnalla. (Koivunen 1999: 24- 25)

Eri osien yhteensovittamisen näkökulmasta kapellimestari toimii taiteen ja rahan rajapinnassa. Hän on taiteilija siinä missä soittava muusikkokin, mutta edustaa johtajuutta ja päätösvaltaa muiden taiteilijoiden silmissä. Hän on siis tavallaan oma mies hallinnon leirissä, ja hänellä on persoona siinä missä hallinnollisella johtajalla on vain nimi ja kasvot. (Koivunen 1999.)

Väitöskirjatyössään (2003) Koivunen lähestyy sinfoniaorkestereiden johtoa relationalistisen konstruktionismin näkökulmasta [Dachler & Hosking 1995] [Hosking 1999; 2000]. Hän havainnoi orkesterien sisäisiä suhteita ja käsittelee näitä sekä diskurssianalyysin että esteettisin keinoin. Koivunen tarkastelee myös muuttunutta johtajaa, joka ei enää pelkästään suorita perinteisiä johtajan tehtäviä kuten käskemistä ja toiminnan valvomista, vaan toimii myös toiminnan tulkkina ja sen muotoilijana. Tässä Koivunen pureutuukin johtajuuden muutokseen musiikkiorganisaatioissa ja tuo näkökulmaa siihen miten johtajuus on muuttumassa, ei vain periaatteiltaan vaan myös käytännössä. Koivusen mukaan johtajan uutena tehtävänä voidaan nähdä merkityksen tuottajan rooli, jossa johtaja tekee toiminnan mielekkääksi alaisilleen. Koivunen nostaa diskurssianalyysissä esille neljä diskurssia, jotka toistuvat haastatteluissa:

Taide vastaan liiketoiminta

Vastenmielisyys auktoriteetteja kohtaan

Sankarillinen johtaminen

Jaettu johtaminen (Koivunen 2003: 86)

Ensimmäinen näistä on varsin kiinnostava, koska se on perinteinen aihe taiteen johtamisen maailmassa. Taide ja liiketoiminta törmäävät tai niitä syystä tai toisesta koetetaan törmäyttää, koska ne nähdään toistensa polaarisisina vastakohtina. Olen itse todennut saman ilmiön musiikin parissa toimiessani. Musiikki on siirtynyt raha- ja valtaeliitin huvista kaikkien saatavilla olevaksi hyödykkeeksi, joten polaarinen asetelma on katoamassa. Siinä missä aikaisemmin hyväonnisella muusikolla oli oma mesenaatti, joutuu moni nykyään taistelemaan levymyynnistä lukuisten muiden muusikoiden ja ajanviettopöydien kanssa. Uskon tämän olevan eräs syy siihen, miksi ajatus yhteistyöstä talouselämän edustajien kanssa on leviämässä myös organisaatioihin, joissa taidetta on perinteisesti suojeltu ”pahalta” maailmalta. En tosin

ole musiikin parissa toimiessani huomannut, että rahaa sinänsä pidettäisiin pahana asiana taitelijoiden mielestä, päinvastoin. Sen vain tunnetaan usein jyräävän taiteelliset arvot, eli tekevän tyhjäksi sen työn, mitä muusikko on sydänverellään tehnyt. Tämän tunteen saadessa vallan rahan edustajat alkavat herättää katkeruutta, joten Lapierrin (2001) ajatukset taiteellisen johdon nostamisesta hallinnollisen yläpuolelle eivät tunnu yhtään hullummilta. Näin taiteilija voisi toteuttaa taiteen eikä taloudellisen tuottavuuden vaatimuksia. Näin vastakkainasettelua organisaation sisällä ei syntyisi.

Vastenmielisyys auktoriteetteja kohtaan taas voidaan nähdä henkisenä lähtökohtana edelliselle keskustelulle. Taiteilijoiden koulutus tähtää pääsääntöisesti soolouralle. Tällöin koulutus on muusikkokeskeistä, ja muokkaa siten tulevan muusikon luonnetta itsenäiseksi ja henkilöstä riippuen itsekeskeiseksi. Tällaisen koulutuksen saaneen henkilön, voi näin olla vaikea hyväksyä ”omalle” taiteelle ulkoapäin saneltuja ehtoja. (Koivunen 2003: 118 - 119). Omaperäisyys ja oma taiteellinen luovuus vaatii omaa ajattelua ja usein tiettyä kapinallisuutta. Tällöin valtaa pitävät tahot herättävät helposti ärtymystä.

Tätä taustaa vasten onkin mielenkiintoista, miten vahvana sankarillinen johtaminen esittäytyy muusikoiden haastatteluaineiston diskursseissa. Huolimatta siitä, että muusikko tuntisi vastenmielisyyttä johtajia kohtaan, hän saattaa olla hyvinkin valmis seuramaan johtajaa, joka toimii esitaistelijana. Tämä saattaa olla hallinnollinen hahmo, mutta hänessä koetaan olevan jotain erityistä: taitelijan sielu, taitoa tai karismaa, joka tekee hänestä ”yhden muusikoista”. Tämän lisäksi hän osoittaa johtajuutta, jonka alaiset kokevat hyväksi ja siten hänestä tulee johtajan lisäksi myös keulakuva. Johtajan nähdään tavalla tai toisella toimivan taiteen hyväksi, vaikka hän olisi liikemaailmasta kotoisin. Kysymys on siis paljolti siitä, minkälaisen kuvan johtaja antaa itsestään ja kenen hyväksi hänen koetaan toimivan; tai ehkä pikemminkin, millaisena alaiset näkevät hänet ja hänen johtajuutensa. (Koivunen 2003: 132 – 136)

Verrattuna laajaan johtajuudesta käytävään keskusteluun, jaettu johtaminen on nuori diskurssi, ja kuvastaa jo uudenlaista taiteen johtamistapaa. Siinä osapuolet eivät suojele tietoa ja omaa osaamistaan mustasukkaisesti, vaan toimivat yhteisen hyvän eteen. Tämä onkin käytännön kuvaus ajattelutavasta, joka tulee myöhemmin esille myös Leightonin ja Herrndorfin (2002) ja Mehtan (2003) tutkimusten kautta. Tässä keskustelussa yhteisen hyvän, tai ennemminkin yhteisten määränpäiden ajattelu nousee orkesterin sisäisessä maailmassa



keskeiseksi. Jää nähtäväksi, muodostuuko siitä tulevaisuudessa vahvempi teema kuin sankarillinen johtajuus- tai taide vs. liiketoiminta-diskursseista. (Koivunen 2003)

Jälkimmäinen osa Koivusen väitöskirjaa voidaan hänen mukaansa nähdä etnografisena tutkimuksena, mutta Koivunen haluaa kutsua sitä esteettiseksi sen muotokielen ja aiheen vuoksi. Tässä esteettisessä osassa Koivunen luo kuvan monisyydestä maailmasta, joka ulkopuoliselle saattaa näyttäytyä tyynenä vaikka pinnan alla kuohuisi. Koivusen mukaan sekä muusikot että kapellimestarit toimivat vaativassa maailmassa, jonka haasteet näyttäytyvät usein saman kolikon eri puolina, ja jossa usein ei ole olemassa (ainoita) oikeita ratkaisuja, vaan pikemminkin oikeaa asennetta. Tasapainottelu tuoton, taiteellisen tason sekä resurssien kanssa ei välttämättä salli ääripäitä, ja siten oikean päätöksen tekeminen vaikeutuu ja onnistuu usein vain omaksumalla oikea asenne, jolla lähestyä tätä omalaatuista maailmaa. Tämä tekee Koivusen mukaan orkestereista hyvin erikoislaatuisen työympäristön. Tämän seikan ymmärtäminen on siten edellytys orkestereissa tehtävälle kehitystyölle. Tästä syystä Koivunen on tullut lopputulokseen, jossa johtajan rooli ei ole enää pelkästään perinteistä käskemistä ja toiminnan valvomista. Päästäkseen eteenpäin monivivahteisessa työympäristössä johtajan rooli on myös olla toiminnan tulkki ja muotoilija. Hänen tehtävänsä on tuoda selkeyttä ja ehkäistä kaaos. Tässä mielessä Koivunen näkeekin johtajan uutena tehtävänä merkityksen tuottajan roolin, jossa johtaja tekee toiminnan mielekkääksi alaisilleen näyttämällä tien ja kertomalla mihin se johtaa. (Koivunen 2003: 152 - 219)

Jo Boylen (2004) ja Koivusen tutkimusten (1999; 2003) mukaan orkestereissa toimivat ihmiset ovat herkkiä valtakysymyksille. Miltä johtajien oma työ sitten vaikuttaa? Jones on tutkinut tätä ja totesi musiikkiorganisaatioiden muuttuneen viime vuosina liikeyritysten kaltaisiksi. Samalla tämä on saattanut johtajat puun ja kuoren väliin. Jones lähestyi aihepiiriä voittoa tuottamattomien organisaatioiden ja erityisesti sinfoniaorkesterien johtamisen kautta. Hän näkee alan varsin monimutkaisena ja vaativana. Jonesin mukaan taiteen johtaminen on alkanut yhä enemmän muistuttaa yrityksen johtamista ja samalla alalle on tullut entistä enemmän liike-elämätaustaisia johtajia. Ala ei hänen mukaansa ole kuitenkaan menettänyt erityispiirteitään, ja siksi johtajan työkenttä on kasvanut. Johtaja vastaa edelleen orkesterin johtoon perinteisesti kuuluvista tehtävistä, mutta joutuu samalla toimimaan rahoittajien ym. yhteistyökumppaneiden kanssa yhä tiukkenevilla resurssimarkkinoilla. Myös tehtävien laatu on moninaistunut ja johtajilta vaaditaan aina vain enemmän ja monipuolisempia taitoja. (Jones 1990)



Jonesin mukaan organisatorisen rakenteen, ja varsinkin amerikkalaisen rahoituskäytännön vuoksi johtajalla ei kuitenkaan ole välttämättä vaadittavaa kontrollia johdettavistaan. Johtaja voi olla käytännössä asemassa, missä hänen alaisinaan on henkilöitä, jotka vastaavat johtajan esimiehelle. Tällöin hänellä ei ole valtaa kaikkiin organisaationsa jäseniin, mutta nämä taas voivat vaikuttaa siihen miten orkesteri toimii. Siksi hän tasapainoilee eri vaatimusten välillä, jolloin hänestä tulee helposti vain eri osapuolten vaatimusten tyydyttävä (satisficer). Tällöin hän ei ehdi tai voi toteuttaa todellista johtamista, joka Jonesin mukaan on johtajan omien näkemysten muotoilemista ja niiden toteuttamista käytännössä. Satisficer-tilanteessa johtaja ei siis oikeastaan johda, vaan vain toteuttaa eri puolilta tulevia toiveita ja vaatimuksia. Tämän kaltainen tilanne puolestaan aiheuttaa helposti masentuneisuutta ja muita ongelmia organisaatiossa, jossa vain ”sammutetaan tulipaloja”, mutta ei tehdä kestäviä ratkaisuja. Jones ei silti näe tilannetta täysin toivottomana. Hyvin toimivissa orkestereissa on huomattu, että vahvat suhteet henkilöstön kesken toimivat vastalääkkeinä ongelmiin, joissa eri tahot ovat aikaisemmin olleet vastakkain. Jones näkee johtamisen muuttuvan, ja avainsanoja ovat hänen mukaansa rationaalisuus, kommunikaatio, ymmärtäminen, luotettavuus ja hyväksyntä. (Jones 1990)

## **2.2. Taide, talous ja valta**

Leighton ja Herrndorf (2002) ovat sekä Jonesin (1990) että Koivusen (1999; 2003) kanssa samoilla linjoilla ja korostavat eri alojen, (tässä lähinnä taiteen ja talouden) yhteen tuomisen etuja. Leighton ja Herrndorf näkevät tämän perustuvan kommunikaatiolle ja eri osaamisalojen keskinäiselle tukemiselle. He huomauttavat, että voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa kahden johtajan järjestelmä on ollut jo perinteisesti yleisempi kuin perinteinen yhden johtajan järjestelmä. He viittaavat siihen, että kysymys ylimmästä auktoriteetista ei ole olennainen ja kahden johtajan malli ja yhteistyö voivat toimia yhtä hyvin. Samalla he silti korostavat voimakkaan johdon tärkeyttä. Epävarma johto toimii vain organisaation riesana, ja vahva johto puolestaan parantaa organisaation mahdollisuuksia entisestään. Tämän voi nähdä kritiikkinä Jonesin kuvailemalle tilanteelle, jossa johtaja on vain juoksupoika. Leightonin ja Herrndorfin mallin voikin nähdä käytännön sovelluksena Jonesin esittämään tilanteeseen, jossa johtaja on ylityöllistetty ja alivaltuutettu. Tällöin työmäärä jakaantuisi ja ratkaistavaksi jäisi vastuualueiden määrittäminen. Leightonin ja Herrndorfin sanoma on pohjimmiltaan se, että eri



tilanteiden vaatima osaaminen saa olla jakautunut eri henkilöille, kunhan se vain löytyy organisaation sisältä. Tämä vaatii selkeyttä tehtäväjaossa ja valtasuhteiden määrittelyssä. Valta ja osaaminen saattavat olla eriytettyinä eri asiantuntija-alueille, jopa eri hierarkiatasoille, mutta näiden eri alueiden tulisi silti olla olemassa organisaatiossa ja pystyä toimimaan yhteistyössä.

Lapierre (2001) lähtee asian ratkaisussa täysin eri linjalle. Yhteistyön sijasta hän näkee ratkaisun valtasuhteiden selkiyttämisessä ja uudelleen konstruomisessa. Hän luottaa edelleen yhden johtajan malliin, mutta tuo esille varsin mielenkiintoisen ratkaisun. Lapierre osallistuu keskusteluun johtajuudesta tekemällä selvän määritelmän siitä kumpi johtaa, tai oikeammin, kumman pitäisi johtaa. Hän kyseenalaistaa tavan miten näemme johtajuuden organisaatioissa muodostuvan, ja kääntää perinteisen aselman ylösalaisin asettamalla taideorganisaatioiden ylimmän johdon taiteelliselle johdolle. Väitteensä hän perustaa Zaleznikin ja Kets de Vriesin [Zaleznik & Kets de Vries 1975] [Zaleznik, 1977; 1989; 1990] [Kets de Vries 1979; 1984a; 1984b; 1984c; 1987; 1989a; 1989b; 1990] näkemyksille asioiden ja ihmisten johtamisen eroista sekä taiteilijan elämäntarkoitukselle. Lapierre määrittelee, että ihmisten johtaminen on sisältökysymys, ja asioiden johtaminen tarkoittaa prosesseja. Toisin sanoen ihmisten johtaja päättää mitä tehdään, kun asioiden johtaja miten tehdään. Tällöin Lapierre näkee ihmisten johtajan perimmäisenä auktoriteettina, joka vain delegoi tarvittavan osan toimeenpanosta eli lähinnä hallinnolliset ja käytännön järjestelyt asioiden johtajalle. Ihmisten johtajana hän pitää taiteellisia johtajia, kapellimestareita, teatteriohjaajia ja asioiden johtajina hallinnollisia johtajia. (Lapierre 2001: 5 – 6).

Lapierren (2001) näkemys taiteen olemuksesta ja sen asemasta organisaatiossa on mielenkiintoinen. Pohjimmiltaan se on vanhastaan tuttu, palavasieluisen taiteilijan näkemys, jonka innoittamana tämä arkkityyppi riutuu mieluummin kuoliaaksi kuin tekee taiteessaan kompromisseja. Hieman kärjistetyksi sanottuna tämä ajatus on nyt vain siirretty nykyaikaiseen keskusteluun taiteen johtamisesta. Lapierren näkemyksillä voidaan nähdä yhtymäkohtia myös aikaisemmin mainittuun vanhaan ajatteluun taiteesta muuttumattomana mahtina, jonka saavuttamiseksi on käytävä pitkä tie. Edessämme on siis tuttu taiteen linnake, mutta tällä kertaa riisuttuna maallisesta organisaatiosta ja elitistisyydestä, sillä Lapierre perustelee näkemyksensä sillä, mikä on hänen mielestään paras tapa johtaa taideorganisaatiota ja millä hänen mukaansa saavutetaan paras lopputulos. Hän ei siis korosta taiteen asemaa tavallisten kuolevaisten yläpuolella, tai käytännön (talouden) ulkopuolella. Näen Lapierren tavassa



esittää ajatuksensa pikemminkin vakaumuksellisen taiteen rakastajan kuin rahoistaan kiinnipitävän leipäpapin, tai tässä, leipätaiteilijan.

Lapierren mukaan taiteilijan lopullinen ja suurin tehtävä on luoda täydellinen tapa, jolla tavoitella ihmisyyden perimmäistä merkitystä oman näkemyksensä mukaan; täydellinen soittotekniikka tai tapa ilmaista itseään. Tässä asetelmassa taidetta ei luoda kuuntelijoille tai voitontavoittelun tähden, vaan se on oma jumalansa ja perimmäinen määränpää. Täten taide eli sisältö määrittelee mitä organisaatiossa tehdään, ja hallinnollinen johto vain palvelee tätä suurempaa tarkoitusta. Rivien välissä voi nähdä vahvistuksen Lapierren näkemykselle ihmisten ja asioiden johtamisen suhteesta. Kärjistetysti sanottuna; jos taide on jumala, on taiteellinen johtaja ylipappi ja hallinnollinen johtaja vain juoksupoika. Lapierre jatkaa johtamisen määrittelyä kuvaamalla taideorganisaatioiden johtamismallia, jota hän vertaa projektijohtamiseen. Jokainen projekti määrittää senhetkiset tehtävät ja siten organisaatio elää ikään kuin projekti kerrallaan. Tämä yhdistettynä taiteilijan täydellisyyden tavoitteluun ja luottamukseen taiteellisen johtajan kompetenssin tasosta, luo ympäristön, missä tyrannia on tarpeellista ja jopa toivottavaa. Mikäli haluaa saavuttaa jotain täydellistä, on oltava valmis hyvin tiukkaan johtamismalliin, oli sitten johtaja tai alainen. Lapierre näkee tyrannian sitä paitsi hyvin inhimillisenä piirteenä, mutta huomauttaa, että johtaja saa valtansa päämäärästä. Tässä ei siis kuitenkaan ole kyse tyranniasta sen itsensä vuoksi tai johtajan halusta kohottaa omaa egoaan. Kyse on paremminkin yhteisestä halusta taipua taiteen tyrannian ja sen tarpeiden edessä. (Lapierre 2001: 10 – 11)

Lapierre (2001) siis sanoo, että taideorganisaatioiden johtamismalli olisi muutettava, ja muodollinen auktoriteetti olisi siirrettävä hallinnollisilta johtajilta taiteellisille johtajille. Hyvänä puolena tässä on nähtävissä mahdollisesti selkeämpi organisaatiomalli ja valtasuhteiden selkeytyminen. Hallinto ja raha vain mahdollistaisivat taiteellisen johdon visiot, eivätkä puuttuisi itse sisältöön. Taiteen taso mahdollisesti nousisi, ja taiteellisesta maailmasta tulisi mahdollisesti entistä mielenkiintoisempi. Orkesterien sisäinen valtataistelu todennäköisesti häviäisi, kun taitelijat olisivat entistä tyytyväisempiä ja Koivusen (2003) mainitsemat keskustelut ”taide vastaan liiketoiminta” ja ”vastenmielisyys auktoriteetteja kohtaan” menettäisivät merkityksensä. Huonona puolena näen, että taiteesta tulisi mahdollisesti entistä eristäytyneempää ja taiteilijoista itseriittoisempia. Mahdollisesti raha- ja taidemaailman egot törmäisivät taas ja entistä kovemmin. Valtaa maistettuaan on vaikea olla nöyrä, ja ennemmin tai myöhemmin olisimme taas tilanteessa, jossa olisi kaksi toisiaan



kyräilevää leiriä. Ajatuksellisesti en voi kuitenkaan olla pitämättä Lapierrin taiteen ihannekuvasta ja täydellisyyden tavoittelusta. Olisi toki mahtavaa, jos voisi kokea saavuttavansa täydellisen tekniikan, tai luovansa täydellisen teoksen, jonka voisi esittää ilman maallisia käytännön ongelmia keskittyen itse musiikkiin. Tämä on tosin vain harvoin, tai harvoille, mahdollista. Ikävää on sekin, että vain muutamalla ihmisellä maailmassa riittää äly ja tunneskaala täydellisyyden tavoittelun soveltamiseen. Me muut kun yleensä hukkaamme arjen keskellä ajatusmallin käytännön soveltamiselta vaadittavan kokonaiskuvan ja intensiteetin. Hukkaamme siis liian helposti punaisen langan käytännön ongelmien ja egojen taistelun keskellä.

Lapierrin (2001) näkemykset ovat virkistävän erilaisia, mutta jäävät radikaaliudessaan yksin. Kukaan muu ei ole samalla tavalla ehdottanut vanhan järjestelmän uudelleen organisointia tai muuta konkreettista toimintamallia. Tutkijat keskittyvät enemmän periaatteisiin ja toisten osapuolten näkökulman ymmärtämiseen. Tämä periaatteellinen yhteistyön, ymmärryksen ja kommunikoinnin sanoma on siis toistaiseksi saanut johtamisen mallia haettaessa laajemman kannatuksen kuin jyrkät muutokset. Juuri se myös näyttää tällä hetkellä olevan se pohja, mille uusia toimintamalleja rakennetaan. Samalla tämä sanoma on ulottunut organisaatiorajojen ulkopuolelle koskemaan myös orkesterien ulkopuolisia suhteita. Viittasin edellisessä kappaleessa taiteen eristyneisyyteen. Tarkoitin sillä taidepiirien vanhaa näkemystä, jonka mukaan taideorganisaatiot ovat perinteiden linnakkeita, joiden tulee vaalia taidetta ja sen asemaa jonain elämää suurempana asiana. Kärjistetysti tähän linnakkeeseen ovat päässeet vain ne, joilla on ollut tarpeeksi taiteellista sivistystä tai muuten hankittua sosiaalista statusta. Osa taiteen alalla toimivista ihmisistä on havainnut yleisömmäärien tippuvan, ja taiteen ja muun kansan välisen kuilun kasvaneen leveämmäksi. Yksi syy tähän lienee kulttuurin nopeutuva monipuolistuminen ja valinnanvaran kasvu. Yhtä kaikki, tähän haetaan ratkaisua ja vaikutuksen täytyy näkyä myös taidelaitosten johtamisessa.

### **2.3. Orkesterien rahoitus ja ulkoiset suhteet**

Griffin (2003) esittää, että organisaation täytyy pystyä tuottamaan lisäarvoa yleisölle ja saada tämä kehittämään itseään. Osittain tämä on palvelua, mutta myös sisällön laajamittaista tarjoamista, josta jokainen voi valita itselleen kiintoisan paketin. Liian valmiiksi pureskeltu kulttuurikokemus voi olla jopa karhunpalvelus yleisölle ja siten organisaatiolle itselleen.



Samalla Griffin huomauttaa, että nämä vaatimukset asettavat ehtoja myös sille, kuinka organisaatioita johdetaan. Tähän kuuluu työntekijöiden arvostus, kaksisuuntainen kommunikaatio, yhteistyö ja luottamus. Suomeksi sanottuna taidelaitosten hallinnon ja emo-organisaatioiden, kuten kaupunkien kulttuurilautakuntien ja rahoittajien, pitäisi päätöksenteossa kuunnella varsinaista kulttuurityötä tekeviä ihmisiä. Kaikkien organisaatioiden jäsenten täytyy olla valmiita yhteistyöhön ja osoittaa arvostusta ja luottamusta toisiaan kohtaan. Tämän lisäksi johdon pitäisi kannustaa hyvää työtä ajoittaisilla palkinnoilla tai esim. juhlilla tai muilla mukavilla yhteisillä tilaisuuksilla.

New Yorkin Filharmonikoiden (NYP) johtaja Zarin Mehta (2003) on myös havainnut maailman muuttuvan ympärillään, mutta ei koeta vastustaa sitä, vaan löytää uusia keinoja säilyttää taiteen ja kulttuurin arvo. Hän kuuluu myös siihen ryhmään, joka katsoo yhteistyön olevan ratkaisu niin organisaation sisäisissä kuin ulkoisissa suhteissa. Ulkoisten suhteiden rakentamisen edellytykseksi hän näkee oman organisaation toimivuuden. Mehtan huomio muuttuneesta tilanteesta pureutuu kulutustottumusten muutokseen. Yleisö ei enää välttämättä tule, tai osaa tulla kulttuurin luokse. Siksi hänen teesinsä onkin taiteen ja musiikin vieminen sinne missä on yleisöä ja erityisesti uutta yleisöä. Vaikka sisältö sinänsä olisikin vanhaa, on sille saatava lisäarvoa tuoreella ja mielenkiintoa herättävällä esitystavalla. Hänen mukaansa tämä ei onnistu vain viihdyttämällä, vaan yleisöä täytyy myös kouluttaa, tai paremminkin tarjota heille mahdollisuuksia kehittää itseään. Käytännön esimerkkinä hän mainitsee oman orkesterinsa konserttien järjestämisen, ei perinteisissä konserttisaleissa, vaan sellaisilla New Yorkin alueilla, missä klassista musiikkia ei ole totuttu kuulemaan (Mehta 2003: 7). Näin taiteelta viedään elitistisyyden leima sekä saadaan mahdollisesti uutta yleisöä. Samalla klassisen musiikin harrastamisesta tehdään entistä monimuotoisempaa.

Mehta lähtee myös orkesterin johtamisessa eri alojen hallinnan ja vuoropuhelun näkökulmasta. Hänen retoriikassaan näkyvät keskustelu, yhteistyö ja synergia pikemminkin kuin vastakkainasettelu ja elitistisyys. Mehtan mukaan taiteen ja liike-elämän pitäisi toimia kuten taiteen ja yleisön parhaimmillaan; symbioosissa ja toimintaa ja toimijoita elähdyttäen. Mitä artikkelista ei käynyt ilmi, oli se, miten Mehta todellisuudessa alaisiaan johtaa. NYP:lla on ainakin suomalaisiin orkestereihin verrattuna valtava organisaatio (Mehta 2003). Kaiken edellä kuvatun saavuttamiseksi organisaatiossa täytyy olla myös valtava määrä erilaisia avustajia ja juoksupoikia. Olisi mielenkiintoista kuulla miten he näkevät NYP:n johdon toimivan.



Tarkasteltaessa orkesterien ulkoisia suhteita mukaan tulee rahoitus. On kuitenkin olennaista huomata, että rahoitus ei ole vain yksisuuntainen rahavirta, ja vastavuoroisesti orkesterit tuovat oman panoksensa yhteiskunnan kehitykseen. Tämä voi olla välillistä, eli kuluttaja ei rahoita taidelaitoksia aina suoraan, vaan myös verojen ja kuluttamisen kautta. Palvelu puolestaan tulee suoraan kuluttajalle ja kysymys on, haluaako siitä nauttia.

Tätä kysymystä on pohtinut Baumol (1995), joka näkee arvoa jo mahdollisuudessa nauttia jostain palvelusta. Hän näkee kulttuurin yhteiskunnallisen tukemisen tärkeäksi. Baumol suhtautuu kriittisesti kulttuurin luonteeseen meriittihyödykkeenä (merit good), minkä mukaan kulttuuria arvostetaan vain sen takia kun se on kulttuuria. Tämän jopa kyynisen näkökulman mukaan on nähtävissä, että kulttuuria arvostetaan osaksi sen takia, että sen arvostaminen kohottaa arvostajan sosiaalista statusta yhteiskunnassa. Samalla se vihjaa, että kulttuurilla ei välttämättä ole arvoa itsessään. Tämä puolestaan tukee ajatusta, jonka mukaan taideinstituutioita tuetaan liikaa, ja suuren yleisön pitäisi päästä vapaammin päättämään mistä maksaa. Baumol kannattaa kulttuurin arvottamista meriittihyödyke-käsitteen sijasta optioarvona (option value). Jälkimmäisen mukaan jo mahdollisuus käyttää hyödykettä antaa sille arvon, vaikka hyödykettä ei faktisesti käytettäisikään. Arvo realisoituu, kun tiettyä palvelua alkaa käyttää, vaikka vain kertaluonteisesti. Yhteiskunta siis palvelee kansalaisiaan sitä paremmin, mitä enemmän kuluttajalla on varaa valita miten aikansa käyttää. Baumol muistuttaa spillover-efektistä, jonka mukaan kulttuuri, kuten koulutus ja muu sivistys, tekee kansalaista kansantaloudellisesti tuottavamman. Tämän teorian mukaan henkisesti tyytyväinen ihminen on tehokkaampi työntekijä ja siten tuottavampi. (Baumol 1995: 52 - 53). Tämä on argumentti, jolla kulttuurin julkista tukea voi puolustaa myös kyynisen käytännöllisesti suhtautuville. Jos kerran uudet henkiset elämykset parantavat henkistä ja älyllistä hyvinvointia, niin miksi ei kannattaisi näiden elämysten saatavuuden takaamista? Jos taas hakee kanssaihminen arvostusta, niin yleisessä keskustelussa kulttuurinen sivistys tuntuu hyvinkin olevan eräs arvostettava piirre. Miksi ei siis käyttäisi kulttuuripalveluja ja näin ollen vaatisi niitä tarjottavaksi? Omien kokemukseni perusteella olen taipuvainen suhtautumaan asiaan äsken esitetyn henkisesti tyytyväisen ihmisen -ajatuksen mukaisesti.

Baumol (1995) siis tukee rikasta kulttuuritarjontaa. Tämän voi nähdä myös yhteiskunnallisena asenteenmuutoksena, jota taidelaitosten puolella vastaa ajan henkeen sopeutuva asenne, joka saa viemään taiteen sinne missä sitä tarvitaan. Kuten olemme Suomessakin huomanneet,



kulttuurin tukeminen herättää silti kiivaita puheenvuoroja puolesta ja vastaan. Vaikka tukea sinänsä kannattaisi, saa sen käytännön toteutus myös osansa kritiikistä.

Mehta (2003) pureutuu artikkelissaan rahoituksen toimivuuteen. Hän ponnistaa tilanteesta, jossa rahoitus on vankalla pohjalla. Hän kuvailee oman esimerkinsä kautta, miten rahoitussuhteita pitäisi hänen mukaansa hoitaa. Mehtalla on laaja kontakti- ja siten resurssiverkosto. Hän käyttää sitä harkiten, jotta verkoston jäsenet tuntuivat itsensä hyödyllisiksi mutta eivät häirityiksi. Hän suunnittelee ja organisoii työntekijöiden valmiiksi, ja delegoi toiminnan vasta sitten asianomaisille. Hän käyttää paljon epäformaaleja tilaisuuksia työssään ja myös järjestää näitä, jotta päämäärältään tärkeät tehtävät saavat epämuodolliset, elleivät jopa mukavat puitteet. Hän näkee, että näin asiat tulevat hoidetuksi ikään kuin ohimennen, vaikka todellisuudessa niiden eteen tehtäisiin paljon työtä. Syy tähän toimintaan on Mehtan kirjoituksen perusteella nähtävissä rahoituksessa. Hänen orkesterinsa on riippuvainen yksityisestä rahoituksesta, ja Mehta haluaa pitää rahoittajansa tyytyväisinä ja antaa tunteen, että orkesterin eteen työskenteleminen on vaivan sijasta hauskaa, vapaa-aikaan verrattavaa toimintaa. Organisaatiolta tämä vaatii hänen mukaansa motivaatiota, yhteistyötä ja avointa kommunikaatiota, mutta myös taitoa, tarkkuutta ja toisten aseman ja taustan ymmärtämistä sekä kunnioittamista. Tästä on luettavissa ajatus jonka mukaan oma organisaatio viritetään ensin mahdollisimman toimivaksi koneistoksi, ja vasta sitten keskitytään ulkoisiin suhteisiin. Mehta toimii siis sisäisissä suhteissa samoilla periaatteilla kuin ulkoisissa. Eri osapuolten tulee olla tietoisia toisten toimijoiden asemasta ja motiiveista ja näin yhteistoiminnasta tulee mahdollisimman hienovaraista. Mehta on ilmeisen onnistunut tässä, sillä häntä onkin kutsuttu ”harmaaksi eminenssiksi” ja ”siivekkääksi aaveeksi”, joka kaihtaa parrasvaloja ja mieluummin järjestää asioita taustalla. (Cardinal & Lapierre 2003). Mehtan näkemyksistä on luettavissa, että eri maailmojen yhteentörmäyksen mahdollisuus on tiedostettu. Mehta on siten ottanut työssään diplomaatin roolin. Diplomaatin, joka huomaamatta tuo nämä eri maailmat lähelle toisiaan, ja saa nämä ymmärtämään toisiaan.

Griffin (2003) on osallistunut keskusteluun kulttuurin rahoituksesta tutkimalla museoiden rahoitusta ja johdon suhtautumista tähän. Hän kritisoi työssään sekä yhteiskunnan puuttumista organisaatioiden johtoon että museoiden omaa vanhakantaista ajattelua. Hänen yhteiskuntakritiikkinsä kohdistuu pääasiassa siihen, miten taideorganisaatioilta vaaditaan mitattavuutta ja tehokkuutta, vaikka näiden tulokset ja teho eivät ole aina mitattavissa. Tuloksia pitäisi siis pystyä arvottamaan muutoin. Ongelma vain on siinä, että sopivia



mittareita ei ole vielä kehitetty ja tämän Griffin näkee seuraavana haasteena. Samalla hän avaa keskustelun asenteiden ja näkemysten muuttamisesta. Hänen mielestään hyvä johto perustuu mielikuvitukselle, näkemykselle siitä mitä ei vielä ole, mutta mikä voisi hyvin olla. Tästä syystä hän tekisi suuremman eron valtiolliseen ja paikalliseen hallintoon, ja antaisi museoiden johdolle vapaat kädet kehittää toimintaansa sekä löytää sille uusia uria.

Kirchner (2005) niin ikään tunnistaa problematiikan, joka liittyy taideorganisaatioiden rahoitukseen. Hän menee niin pitkälle, että näkee taideorganisaatiot perinteisesti konkurssin partaalla toimivina organisaatioina, joista useimmat eivät jäisi henkiin ilman ulkopuolista tukea. Hän ei niinkään puutu tukemisen oikeutuksen kysymykseen, vaan lainaa Baumolia (1995) huomauttaakseen, että taiteen tuottamisen kustannukset eivät ole laskeneet vuosien saatossa kuten monien muiden alojen. Taiteen, kuten myös sairaanhoidon tuotanto, vaatii nykyäänkin saman tuntimäärän kuin ennen. Tilastoja on pidetty säännöllisesti toisen maailmansodan jälkeen, ja ne osoittavat, että taiteen tuotantokustannukset kasvavat vuodessa kaksi prosenttiyksikköä nopeammin kuin vuotuinen inflaatio, mikä vuosien mittaan muodostaa suunnattoman summan. Vertailun vuoksi sairaalapaikan hinta on sotien jälkeen noussut 700 prosenttia inflaatiota nopeammin. (Baumol 1995: 54) Mikäli taiteen tukeminen lopetettaisiin, talouden mekanismit tekisivät siitä moniin muihin hyödykkeisiin verrattuna niin kalliin, että sen määrää pitäisi rajusti leikata. Tekniikka ei siis ole auttanut kulttuuria samalla tavalla kuin monia muita aloja, ja siten suora tuotannon kustannusvertailu on vääristävää. Kirchner puuttuukin tapaan millä taidetta tuetaan, ja pitää sekä julkisen että yksityisen mallin tukea nykymuodoissaan tehottomina. Hänen mielestään taideorganisaatioiden ei pitäisi jäädä yhden tukilähteen varaan, vaan etsiä yhdistelmiä, jotka yhdessä muodostavat arvokkaamman ja kestävämmän tuen kuin vanhat joko-tai-mallit. Samalla hän muistuttaa, että vaikka valtion tuki pysynee samansuuruisena tai ehkä kasvaa, pitäisi taideorganisaatioiden laatia varasuunnitelmia, joilla muuttaa ja siten jatkaa toimintaa, mikäli tuki jonakin päivänä lakkaisi.

Ropo ja Sauer (2002) ovat tutkineet orkesterien rahoitusta suomalaisessa kontekstissa. He esittävät, että rahoitusta tulisi räätälöidä enemmän orkestereiden ja kumppaneiden mukaan, joita voivat olla niin valtion ja kuntatason instanssit kuin yritykset. Räätälöinnin suunnitteluun ja onnistumiseen vaikuttavat toiminnan taso (lokaali vai globaali), potentiaalisten yhteistyökumppaneiden määrä ja intressit sekä vaikutuspiirissä oleva yleisö. Ropon ja Sauerin orkesterien ja yhteistyökumppanien parissa tekemien haastattelujen perusteella saadut tulokset kertoivat mm. seuraavaa: paikallisen tason orkesterin tulisi neuvotella enemmän paikallisten



vaikuttajien kanssa, keskittyä vaikutusalueen (kunta tms.) sisäiseen yhteistyöhön ja luoda kulttuuripalveluja paikalliselle yleisölle. Räättälöinnin suunnitteluun osallistuvien orkesterien ja yhteistyökumppanien edustajien tulisi miettiä, mikä on vaikutuspiirin luonne ja mitä muita vaikuttajia tässä vaikutuspiirissä on ja mitkä ovat näiden intressit. Kansallisen tason orkesteri voi taas keskittyä pitämään kiinni saavutetuista tuista, tuottamaan maahan huipputaiteilijoita ja säilyttämään kansallista kulttuuriperimää. Ropon ja Sauerin tutkimus osoitti, että tuen suunnittelemisella ja yhteisellä rakentamisella voidaan saada aikaan kestäviä ja molempia osapuolia hyödyttäviä ratkaisuja. Samalla autetaan vaikutuspiirissä olevaa yhteisöä, esimerkiksi tietyn kunnan asukkaita kehittämään identiteettiään.

## **2.4 Uudet tuulet taiteen johtamisen tutkimuksessa**

Orkesterit ovat siis tilanteessa, jossa johtaminen näyttää muuttuvan yksinvallasta yhteistyöhön, ja sama yhteistoiminnan asenne on levinnyt ulkoisten suhteiden hoitoon niin rahoittajien kuin yleisön suhteen. Tämä yhteistoiminnan periaate lienee syy siihen, että johtamista itseään on alettu tarkastella uudella tavalla. Täytyy ymmärtää toisen toimintatapoja ennen kuin voi todella toimia yhdessä. Täten taideorganisaatioiden johtoa on alettu tutkia siltä kannalta, mitä erityispiirteitä siitä voidaan löytää ja mitä niistä voitaisiin oppia. On myös kyseenalaistettu tapa miten johtaminen taiteessa käsitetään. Johtajaa ei välttämättä nähdä enää pelkästään perinteisessä roolissa käskijänä ja valvojana, vaan myös toiminnan tulkkina ja yhteisön ajatusten tiivistäjänä.

Keskustelun lähtöasetelma on vahvoissa johtajissa, joita perinteisesti on pidetty karismaattisina itsevaltiaina luotsaamassa laumaansa halki taiteellisten ja taloudellisten ongelmien, ja jotka ovat saaneet jopa romanttisia sävyjä sankarijohtajamyytin muodossa. Soila-Wadman ja Köping (2005) lähtevät siitä, että varsinkin taidepiireissä yleinen sankarijohtaja-ajattelu ei ole tarpeeksi kattava. He argumentoivat, että tämä tapa nähdä johtaja jopa rajoittaa näkemystä kokonaiskuvaan. He näkevät päätösten teon vuorovaikutuksena ja kollektiivisen prosessin tuloksena, jota johtaja tai muutkaan toimijat eivät välttämättä tiedosta. Johtaja kuitenkin on se, joka tiivistää ajatuksen ja pukee sen sanoiksi. Johtaja saa siis äänensä muilta, mutta antaa itse sille muodon ja elämän.



Tässä mielessä heidän tutkimuksensa tukee Koivusen (2003) väitöskirjan johtopäätöksiä. Johtaja toimii siis kollektiivisen tajunnan ja mielialan tulkkina kuten luonnonuskontojen shamaani. Toispuoleisten henkien tahdon sijasta hän lukee ihmisiä ja ympäröiviä tapahtumia. Hän pystyy tajuamaan tilanteen, tapahtumat ja kollektiivisen tahdon sekä ilmaisemaan ne. Tämä vaatii ymmärrystä siitä, miten suhteet ja vuorovaikutus muokkaavat tilanteita ja päätöksiä. Johtajan pitäisi pystyä myös olemaan kontrolloimatta kaikkea. Kun tilanne sitä vaatii, hänen pitäisi päästää irti ja antaa asian kehittyä omalla painollaan. Tällöin syntyy kollektiivinen tila, jossa luovuus on parhaimmillaan ja taide tulee taidon lisäksi myös alitajunnasta ja tunteesta. Tässä mielessä Soila-Wadmanin ja Köpingin (2005) johtaja poikkeaa Koivusen kuvaamasta merkitysten antajasta. Johtajan rooli saa laajemman, joskin vaikeammin hahmotettavan merkityksen. Johtaja ei siis tulkitse kaikkea, vaan hän puuttuu asioihin tarvittaessa siten että organisaatiossa vallitsee mahdollisimman suuri luova vapaus. Soila-Wadman ja Köping eivät suoraan sanoneet mistä johtaja tietää milloin puuttua, mutta heidän tutkimuksestaan oli luettavissa, että johtaja oppii tämän taidon työn myötä, mikäli hän vain pitää mielensä avoimena.

Mintzberg (1998) osallistuu myös keskusteluun tiedon ja taidon hienovaraisesta johtamisesta. Samalla hän pohtii johtajuutta yleisesti orkesterikontekstissa. Hän ei suoraan osallistu keskusteluun taiteen ja talouden yhteistyöstä, mutta hänen käsitteensä näkymättömästä johtamisesta (Covert leadership 1998) tukee Soila-Wadmanin ja Köpingin (2005) näkemyksiä. Minzberg kyseenalaistaa kapellimestarin vallan kysymällä ”Eivätkö muusikot jo soita muutenkin mitä heidän pitää, onhan heillä nuotit?” Hän esittää, että kapellimestarilla on valtaa, mutta se ei ole absoluuttista. Sen sijaan että hän käskyttäisi ja vaatisi tottelevaisuutta, hän ohjaa ja innostaa. Määränpäänä ei ole eksakti suoritus vaan innostunut tulkinta. Hän ikään kuin saa muusikoista parhaat kyvyt esille jalostaen sitä osaamista (ja suoritusta) mikä on jo olemassa. Tällä Minzberg sijoittaa alaisilta saatavan vallan taiteen kontekstiin, kun taas Soila-Wadman ja Köping sijoittavat sen hallinnon piiriin. Samalla tämän voi nähdä uutena näkökulmana Lapierrin (2001) ajatuksiin taiteellisesta tyranniasta. Minzberg siis esittää, että yksinvaltiut on aikansa elänyt myös taiteellisen johtamisen piirissä. Ydinkysymys viimeaikaisissa keskusteluissa on mielestäni silti eri, sillä itsevaltiudella on käyttönsä. Nähdäkseni perimmäinen kysymys kaikissa keskusteluissa on johdettavissa siihen, miten saada käyttöön ja jalostaa se tieto sekä taito mikä useimmissa taideorganisaatioissa on jo olemassa.



Sauer (2005) vie johtamisen konstruoinnin merkitysten antamisen kautta vielä pitemmälle ottamalla tunteet huomioon. Hän on tutkinut teattereiden kautta varsinaista johtamisen suoritusta ja tunteiden merkitystä siinä. Taideorganisaatioiden johtaminen on yleensä hyvin konkreettista johtamista, jota tehdään ihmisille, ihmisten kanssa ja ihmisten kautta. Siksi on tärkeää miten johtaja esiintyy, puhuu, rytmittää puheensa tai liikkuu, ja yleisesti, kuinka lähelle hän tulee toisia ihmisiä. Johtajat myös saattavat olla läsnä muuallakin kuin varsinaisessa johtamistilanteessa, ja siten myös vapaa-ajan toiminnalla oli merkitys siihen, miten alaiset kokevat heitä johdettavan. Sauer tutki teatterimaailman johtajia ja tuli lopputulokseen, että viestin välittämisen tavalla on yhtä lailla suuri vaikutus johtamisen onnistumiseen kuin viestin sisällöllä. Tunteiden kautta johtaja pystyy välittämään viestin useammalla tavalla, ja saavuttamaan siten kokonaisvaltaisemman lopputuloksen. Sankarillinen johtaminen ja jaettu johtaminen eivät välttämättä sulje toisiaan pois, vaan saattavat esiintyä samoissa organisaatioissa ja jopa samoissa henkilöissä. Johtaja saattaa käyttää näitä tilanteesta riippuen, ja omalla esiintymisellään saada molemmat toimimaan, ilman että alaisille jää ristiriitainen vaikutelma. Esimerkin molemmat johtamistavat saavat aikaan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia, riippuen siitä mikä tunnelataus on näiden takana. Tunteiden hallinnan laajuudella on vaikutusta myös etäisyyteen. Tunneskaalan pienuus petaa puolestaan suurta etäisyyttä alaisiin, kun taas laaja tunneskaala osoittaa vahvaa läsnäoloa. Mitä tarkemman kuvan alaiset johtajastaan saavat, sitä läheisemmältä tämä tuntuu, vaikka tämä olisikin persoonana pidättyvä. Tunteiden laajan hallinnan ja niiden käyttämisen kautta johtaja saattaa hallita tilannetta laajemmin ja useammin keinoin kuin mitä hän pystyisi pelkän sanoman sisällön avulla tekemään. Tästä voi päätellä, että tämä tapa vaatii johtajalta syvää itsensä tuntemista ja hyvää tunteiden hallintaa. Mikäli tämä ei tule luonnostaan ja haluaa silti olla tunnejohtaja, johtaminen olisi käytännössä eräänlaista näyttelemistä, johtajan roolin esittämistä.

Varauksena Sauer (2005) esitti havaintojensa koskevan eritoten taidemaailmaa, kuten teatteria, missä itse työtä tehdään tunteiden kautta ja niiden ilmaiseminen on osa ammattitaitoa. Näin ollen myös johtajan tunneskaalaa ymmärrettiin paremmin, ja tunteiden ilmaiseminen hyväksyttiin helpommin kuin liike-elämässä. Samankaltainen ero on nähtävissä myös työ- ja vapaa-ajan välillä. Vapaa-aikaan eivät päde samat säännöt kuin työaikaan, mutta silti tunteet ja käytös vaikuttavat siihen, minkälaisen kuvan johtaja itsestään antaa. Tällöin kommunikointitapa ja olemus saavat enemmän arvoa kuin etäisessä tai hyvin formaalissa ympäristössä. Läsnäololla ja tunteilla on siis merkitystä, kuten tutkimuksen empiriassa on



nähtävissä. Monet taiteen ja kulttuurin parissa vaikuttavat ihmiset näkevät johtamisen nimenomaan ihmisten välityksellä tapahtuvana toimintana. Tähän kuuluvat neuvottelut kasvokkain, epämuodolliset tapaamiset ja huomaamaton vuorovaikutus. Tällöin nähdäkseni myös johtajuuden huomaamaton konstruointi saa tavallista tärkeämmän merkityksen. Ymmärtääkseen tätä paremmin voi ajatella kaikissa organisaatioissa tapahtuvaa normaalia kanssakäymistä, jonka välityksellä ihmiset joskus huomaamattaan välittävät toisilleen tietoa, mielipiteitä ja ratkaisuja. Tunteiden ja nonverbaalisen viestinnän tutkimus on vielä nuorta, eikä siitä ole kovin tarkkaa tietoa. Sauer toteaaakin tunteiden olevan vaikea tutkimusaihe, mutta kannustaa muita tutkimaan tunteita erilaisissa organisaatioissa ja ympäristöissä. Ehkä tunteissa ja nonverbaalisessa viestinnässä piilee johtamisen tutkimuksen seuraava villitys.

## 2.5 Yhteenveto

Taideorganisaatioita voidaan siis tarkastella organisaationa, yhteiskunnallisena toimijana ja näiden muodostaman kokonaisuuden näkökulmasta. Organisaatioiden sisäinen tutkimus keskittyy siihen, kuinka muusikot tulevat toimeen johtajiensa kanssa ja kuinka toimintaa pitäisi kehittää. Ulkoisella osa-alueella orkestereita on puolestaan tarkasteltu yhteiskunnan osana ja yhteistyökumppaneina: kuinka taidelaitokset voisivat parhaimmillaan toimia ja kuinka ne parhaiten hyödyttäisivät niitä tukevia yhteisöjä? Kokonaisuudessa taas otetaan huomioon ulkomaailman vaikutus sisäiseen organisaation kehitykseen ja päinvastoin. Yhteistyö on tällä hetkellä sana, joka kuvaa sekä sisäisten että ulkoisten suhteiden organisointia. Koetetaan ymmärtää eri toimijoita ja sillä tavoin päästä tavoitteisiin.

Yhteistyön parantamiseksi on alettu hakea tapoja ymmärtää taidealojen erityispiirteitä. Perinteisen johtajuuden lisäksi on alettu tarkastella tunteiden merkitystä, nonverbaalista viestintää, ja johtajan roolia toiminnan tulkkina. On arveltu, että orkesterien johtamisesta on nykyistä enemmän opittavaa, ja siksi näiden erityispiirteisiin koetetaan pureutua tavalla ja toisella. Samaan aikaan orkesterien johtajat ja niiden lähellä toimivat tutkijat ovat alkaneet paneutua siihen, miten orkesterit voisivat auttaa itseään ja kuinka nämä voisivat paremmin toimia talouden realiteettien kanssa.

Näen, että taiteen ja talouden yhteensovittamisessa on kysymys siitä, kumman periaatteiden mukaan koetetaan päästä haluttuun päämäärään. Halutut päämäärät vaihtelevat, mutta niiden

ytimessä ovat korkeampi taiteellinen taso, tyytyväisempi yleisö, tehokkaammat rahoitusjärjestelmät; siis parempaa, enemmän ja suhteellisesti halvemmalla. Taide edustaa niitä henkisiä ja arvollisia ajovoimia jotka saavat meidät ihmiset tavoittelemaan näitä päämääriä. Taide liikuttaa jotain sisällämme, joten se saa säveltämään, maalaamaan ja johtamaan taideorganisaatiota ilman kompensatiota. Talous edustaa realiteetteja, jotka mahdollistavat näiden päämäärien tavoittelun. Kumpikin tarvitsee toistaan. Ilman taloutta taiteen arvoja on hankala tavoitella, kun leipä on jostain kuitenkin hankittava. Ilman innostusta taas tekomme jäävät sieluttomiksi viritelmiksi ilman innostusta niiden parantamiseen. En usko, että voimme koskaan täyttää taiteen vaatimuksia täydellisesti. Aina jää jotain puuttumaan, mutta tämä puutteellinenkin yritys on moninkertaisesti parempi kuin yritys ilman innostusta. Realiteetit siis mahdollistavat ja arvot tekevät suorituksesta paremman, jolloin lopputulos on näiden kahden muodostama kokonaisuus. Edellä kuvatussa keskusteluissa on siis kyse siitä, miten tämän yhteisön järjestämme. Sama problematiikka löytyy niin tieteen ja talouden väittelyissä kuin monilta muiltakin alueilta, missä ihminen ponnistelee arkipäivän keskellä innoituksen vallassa. Tutkimukseni empiirisessä osassa tarkastelen sitä nimenomaan musiikkiorganisaatioiden (hallinnollisten) johtajien näkökulmasta.

### **3 Tutkimuskohteiden valinta, aineiston keruu ja analyysi**

#### **3.1 Johtaja tutkimusentekijänä**

Aloittaessani tutkimustani, oli minulla pohjana Boston Promenade (BP) ja omat kokemukseni sen johtajana. Tätä taustaa vasten oli helppo nähdä, että tutkisin kohdeyhteisöä sekä tutkijana että myös musiikkiyhteisön jäsenenä. Kuten Powdermaker [1966] (Rock 2001) tiivisti, olin tässä mielessä kuin antropologi, jossa yhdistyy vieras ja ystävä. Olen Boston Promenaden ohella soittanut ja toiminut erilaisissa orkestereissa ja bändeissä klassisesta musiikista metalliin. Tunnen siis eri musiikkilajit, näitä ympäröivän kulttuurin sekä musiikkijargonin ja kielenkäytön. Alan harrastajana koinikin tuntevani muiden alalla toimivien mentaliteetin, ja koin myös pystyväni heittäytymään helposti toisen orkesterin tai bändin maailmaan.



Kaikesta tästä oli eittämättä hyötyä, mutta nämä edustivat myös sudenkuoppia varsinkin tutkimuksen alussa. Hyötynä näin, että pystyisin seuraamaan kohdehenkilöiden puhetta tai kohdeyhteisöjen toimintaa sujuvasti ja myöhemmin analysoimaan sitä. Pystyisin myös tunnistamaan hienovaraisetkin vuorovaikutussuhteet tai haastattelua tehtäessä laatimaan oikeat kysymykset ja sopivat jatkokysymykset helposti. Samoin pystyisin aineistoa kerätessä heittäytymään tilanteeseen ”muusikkomaisesti”, jonka uskoin herättävän luottamusta ja poistavan mahdollisia epäluuloja. Kaiken kaikkiaan oletin musiikkiharrastuksesta olevan hyötyä sekä aineistoa kerätessä että sitä analysoitaessa.

Haittojen uskoin puolestaan rajoittuvan aineiston keräämiseen. Olen karkäs näkemään omat näkemykseni totuutena, jolloin saattaisin tutkia mielessäni jo valmiiksi luomaa maailmaa ja tulla sokeaksi kentältä saaduille tuloksille. Luonnontieteitä lainaten, saattaisin ”kontaminoida” aineiston (Koskinen ym. 2005). Olisin siis muodostanut jo käsityksen tutkittavista ja hakisin vain vahvistusta mielipiteilleni. Totta on, että pidän omia näkemyksiäni Boston Promenaden johtamisesta totuutena, mutta se mikä koskee BP:a, ei välttämättä päde muiden orkesterien kohdalla. Kaikesta tästä oli pääteltävissä, että minun tulisi siis pitää mieleni avoimena.

Toinen vaaratekijä olisi kielenkäyttöni ja musiikin tuntemukseni. Tuon toisinaan kerkeästi mielipiteitäni ja tietouttani esille ja tällöin saattaisin vaikuttaa tuloksiin esimerkiksi haastattelutilanteessa. Tämä reaktiivisuudeksi kutsuttu tekijä tarkoittaa, että tutkija vaikuttaa tilanteeseen, jossa aineistoa kerätään (Koskinen ym. 2005). Haastattelutilanteessa haastateltava saattaisi esimerkiksi huomata, että tiedän alasta jotain, ja alkaa vastata kysymyksiin vastauksilla, mitä olettaisi minun haluavan kuulla tai vain jättää jotain ”itsestäänselvyytenä” kertomatta. Minun pitäisi siis pystyä vähentämään reaktiivisuutta niin paljon kuin mahdollista, vaikka täysin sen poistamista ei mahdollisena pidetäkään (Koskinen ym. 2005).

Pääsyyn tutkittaviin organisaatioihin en uskonut taustani vaikuttavan muutoin kuin ehkä vanhojen kontaktien kautta. En halunnut ratsastaa BP:n nimellä, ja kukaan haastateltavista ei välttämättä edes tuntisi sitä. Bändipiirit sitä paitsi ovat Suomessa niin laajat, että ellei ole alan tunnustettu ammattilainen, ei musiikkitaustalla ole varsinaisesti ovia avaavaa vaikutusta. Päinvastoin, ”Mäkin olen muusikko” -väitteellä saattaa ammattilaisen kohdalla olla jopa luotaantyydyttävä vaikutus. Täten lähtisin hakemaan pääsyä organisaatioihin pääasiassa tutkijan eikä muusikon roolissa, vaikka kentällä käyttäisinkin tarvittaessa ”muusikkopersoonani”.



### 3.2 Faktanäkökulma

Halusin siis ottaa selvää orkesterien ja bändien johtamisesta johtajien näkökulmasta: mitä nämä todella tekevät, miten he työnsä kokevat, mitä haasteita he kohtaavat ja mitkä tekijät motivoivat heitä työssään. Samalla tapaa kuin pidin suhtautumistani BP:een rehellisenä, oletin myös muiden kokoonpanojen johtajien näkemysten edustavan totuutta siten kuin he sen kokevat. Olettaen myös, että eri kokoonpanojen johtajat myös suhtautuisivat työhönsä rehellisesti ja olisivat valmiita ilmaisemaan näkemyksensä, kuvaisivat heidän lausuntonsa todella sitä, minkälaista on johtaa kunkin edustamaa orkesteria tai bändiä. Metodologisen näkökulman puolesta tätä vastaisi faktanäkökulma. Faktanäkökulman valinnut tutkija on kiinnostunut todellisista tapahtumista, mielipiteistä tai siitä miten joku käyttäytyy. (Alasuutari 1999: 91.) Kun tarkoituksena on kuvata orkesterin johtamista johtajan näkökulmasta, johtajan näkemykset olisivat siis tämän näkökulman mukaan totuus kyseisestä ilmiöstä.

Onnistumisen edellytys olisi ehdoton totuus, eli se että tutkittavat eivät valehtelisi tai tietoisesti vääristäisi vastauksiaan, jolloin työ menettäisi arvonsa. (Koskinen ym. 2005: 64.) Oli periaatteessa mahdollista, että joku ei kertoisi työstään rehellisesti nostaakseen omaa tai työnsä arvostusta tai antaakseen paremman kuvan edustamastaan organisaatiosta. Tämä olisi myös reaktiivisuutta, vaikka hieman toisessa muodossa. Tällaisesta tilanteesta puhuu mm. Roy [1965] (Koskinen ym. 2005), kun hän erään organisaation ristiriitoja ja ongelmia tutkiessaan sai haastateltavilta vain organisaation kannalta positiivisia vastauksia. Ongelmia ei yhtäkkiä ollutkaan. Jälkeenpäin kävi ilmi, että haastatellut eivät halunneet tuoda ongelmia esille, koska pelkäsivät tietojen ”vuotamisen” tuottavan heille itselleen harmia. Reaktiivisuuden vaikuttimet saattavat olla siis moninaisia ja vaikeita havaita. Olin silti luottavainen ihmisten rehellisyyden suhteen. Eskolan ja Vastamäen (2001) mukaan haastateltavan motivaatio on yksi onnistuneen haastattelun ainesosista, ja yksi motivaatiotekijä on pääsy kertomaan omista kokemuksistaan. Tieteelliseen tutkimukseen mukaan pyytäminen voi hivellä haastateltavan itsetuntoa tai tämä voi olla iloinen, että voi auttaa muita kokemuksiaan jakamalla. Kaiken edellisen valossa pidin todenpuhumista valehtelua todennäköisempänä.



Kun ei tiedä, on hyvä kysyä. Eskolan ja Suorannan (2003) mukaan sama pätee myös tieteelliseen aineistoon ja näin ollen päädyin varsin nopeasti haastattelututkimukseen. Tämä vaati kuitenkin hieman pohdintaa. Käyttökelpoisia aineistonkeruumenetelmiä olivat aluksi kyselytutkimus, havainnointi ja haastattelu. Kysely olisi helppo toteuttaa ja sillä saisi potentiaalisesti suuren määrän aineistoa suhteellisen vaivattomasti. Toisaalta jollain tavalla pitäisi varmistaa, että eri orkesteri- ja bändityypit osallistuvat kyselyyn. Tässä olisi vaara, että en saisi vastauksia tarpeeksi suurelta määrältä erityyppisiä kokoonpanoja, jolloin yksi tutkimukseni peruslähtökohdista vaarantuisi. Tämä tapa myös rajoittaisi vastaukset etukäteen luomieni olettamusten todentamiseen tai kumoamiseen. Tässä piilisi vaara, että en saisi tarpeeksi laajaa tai monimuotoista aineistoa tai en pääsisi tarpeeksi syvälle tutkimiini organisaatioihin. Tutkimus saattaisi jäädä siis skaalaltaan tai lähestymistavaltaan pinnalliseksi.

Havainnoinnin kohdalla tuli esille musiikin lajien ja organisaatiomuotojen vertailu. Tutkimuskohteita tulisi olemaan vähintään muutama ja tämä vaatisi havainnoinnilta paljon aikaa ja ehkä ulkopuolisen rahoituksen. Havainnointi antaisi tosin mahdollisuuden organisaatioiden ja organisaatiodynamiikan tarkasteluun laaja-alaisesti, mutta samalla johtajien oma ääni ei pääsisi niin hyvin kuuluviin. Ulkoisten suhteiden havainnointi tulisi todennäköisesti olemaan haastavaa, sillä en varmaankaan pääsisi joka paikkaan tarkkailemaan ja siten osa johtajien työstä jäisi pimentoon. Kuten myös Hirsjärvi ja Hurme (1995) huomauttavat, havainnointi rajoittaa aineistonkeruun nykyhetkeen ja tiettyihin tilanteisiin. Tällöin myös kokoonpanon menneisyys, erilaiset taustatiedot sekä mahdolliset jatkoselvitystä vaativat asiat jäisivät pimentoon.

Laajan aineiston kerääminen haastatteluilla veisi paljon aikaa, mutta samalla mahdollisuus päästä syvemmälle organisaatioihin paranisi. Hyvällä haastattelulla voi saada tietoa ulkoisesta käyttäytymisestä, jonka myös havainnointi mahdollistaa. Haastattelulla on mahdollista päästä niin ikään tutkittavan henkilön ”pään sisälle”, joka muuten tapahtuisi mm. kirjallista aineistoa tutkimalla. (Hirsjärvi & Hurme 1995). Tietyssä mielessä haastattelussa yhdistyy sekä havainnoinnin että kirjallisen aineiston piirteitä ja sillä voi yhtä aikaa selvittää, mitä todella tapahtuu ja miksi. Juuri tämä yhdistelmä vastasi hyvin sitä mitä aineistoltani hain: sekä kuvausta todellisuudesta että selitystä toiminnalle. Haastattelulla saisi tarvittaessa täsmällisiä vastauksia, mutta myös valmiudet porautua eri kokoonpanojen johtamiseen asettamatta liian



tiukkoja etukäteisoletuksia. Samalla se helpottaisi usean eri kokoonpanon mukanaoloa ja antaisi hyvän mahdollisuuden kuulla nimenomaan johtajien omia näkemyksiä.

Tähän kaikkeen vaikuttaisi myös haastattelutyypin ja myös näiden vertailu paljasti erilaisia vaihtoehtoja. Strukturoidussa haastattelussa antaisin valmiit vastausvaihtoehdot, jolloin aiemmin mainittu oma taustani saattaisi saada liian suuren roolin. Kontrollaisin vahvasti haastattelun kulkua, ja omat perusolettamukseni vahvistuisivat tai kumoutuisivat. Näin tämän liian mustavalkoisena, koska halusin antaa mahdollisuuden uusille näkemyksille. Toisen ääripään, syvähaastattelun koin puolestaan liian epävarmaksi. Tässä haastattelumuodossa haastateltava puhuu sovitusta aiheesta ja viime kädessä määrittelee kysymykset. (Koskinen ym. 2005.) Tällöin vertailtavuus helposti kärsii, koska haastattelu ei välttämättä lopulta käsittelekään samaa aihealuetta kuin jokin toinen saman tutkimuksen haastattelu. Tällöin asia olisi saattanut karata liian kauas omista lähtökohdistani, niin mielenkiintoista kuin se olisi ehkä ollutkin. Oma motiivini tutkimuksen tekemiseen olisi näin ollen vaarantunut. Päädyin valitsemaan aineistonkeruumenetelmäksi puolistrukturoidun eli teemahaastattelun.

### 3.3 Teemahaastattelu

Hirsjärvi ja Hurme (1995) tyypittelevät teemahaastattelun puolistrukturoidun haastattelun muunnelmaksi. Uudempi laadullista tutkimusta käsittelevä kirjallisuus puhuu näistä synonyymeinä. Syynä lienee kahden lähellä toisiaan olevan käsitteen päällekkäisyys sekä haastattelutyypin yleistyminen ja alkuperäisen nimityksen jääminen historiaan. Siinä missä Smith [1975] (Hirsjärvi & Hurme 1995) puhuu puolistandardoidusta (puolistrukturoitu) haastattelusta erotuksena standardoidusta (strukturoitu) ja vapaasta (syvähaastattelu), pohjautuu teemahaastattelu terminä Mertonin, Fiskin ja Kendallin [1956] (Hirsjärvi & Hurme 1995) näkemyksiin. Nämä nostavat esille neljä teemahaastattelun piirrettä: laajuus, spesifisyys, syvyys ja henkilökohtainen konteksti. Nämä neljä piirrettä kuvaavat mielestäni hyvin sitä, mitä itse käsittän teemahaastattelulla. Teemahaastattelun tarkoitus on saada mahdollisimman laaja kuva tutkittavasta alueesta ja jopa yksittäisistä teemoista. Näin ollen haastateltavalle suodaan mahdollisuus selvittää näkemyksensä yksittäisistäkin aiheista mahdollisimman laajasti. Samalla pyritään silti tarkkuuteen yksittäisissä vastauksissa, jolloin voidaan selvittää yksittäisen teeman sisällä tapahtuvien ilmiöiden syy-yhteyksiä sekä eri



teemojen yhteyttä toisiinsa. Edelleen teemahaastattelulla pyritään selvittämään tutkittavan ilmiön taustatekijöiden merkitystä, haastateltavan ajatuksellisia perusteita ilmiölle sekä mahdollisia periaatteita ilmiön takana. Näiden lisäksi otetaan huomioon haastateltavan tausta, mm. henkilökohtaiset ominaisuudet ja aikaisemmat kokemukset. Näin ollen onnistuneella teemahaastattelulla on mahdollista tutkia laajasti, mutta silti tarkasti monimuotoisia ja kontekstisidonnaisia ilmiöitä. Koska tutkimukseni perustuu johtajien omiin näkemyksiin ja kokoonpanojen erilaisuuteen, koin tämän aineistonkeruutavan sopivaksi.

Teemahaastattelussa ilmiötä lähestytään etukäteistiedon pohjalta muodostettujen aiheiden eli teemojen kautta. Myös siksi tämä aineistonkeruutapa sopi hyvin, sillä voisin luoda teemat omien kokemusteni perusteella, mutta säilyttää silti käsittelyvapauden ilman sitovia hypoteeseja. Samalla myös teemojen käsittelytapa jäisi vapaaksi. Kategorisesti teemahaastattelu sijoittuikin strukturoidun ja vapaan haastattelun väliin, koska teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten esitystapa ja järjestys on vapaa (Hirsjärvi & Hurme 1995).

Käytännössä teemahaastattelussa tutkija laatii kysymykset, mutta ei anna valmiita vastauksia. Tällöin haastateltava vastaa omin sanoin näkemystensä perusteella, eikä vain valitse lähintä sopivaa vastausta ja näin haastateltavan oma ääni pääsee kuuluville (Alasuutari 1999; Eskola & Suoranta 2003; Koskinen ym. 2005). Pidin tätä tärkeänä seikkana, koska tämä mahdollisti tavoittamaan ne merkitykset ja tulkinnat, mitä haastateltavat itse antavat toiminnalleen. Nämä saattaisivat hyvinkin poiketa omistani ja tuoda uudenlaista näkökulmaa tutkimukseeni. Teemahaastattelussa tutkijan on mahdollista myös valvoa, että eri haastatteluissa eri aihealueet tulevat kuitenkin käsitellyksi. Tällöin aineisto on lähtökohtaisesti vertailukelpoista keskenään, mikä tosin vaatii haastattelukohtaisen aspektin huomioon ottamista ja sen taakse pääsemistä. Kaksi eri haastateltavaa saattaa puhua samasta aiheesta eri tavoin, ja tällöin tutkijalle jää velvollisuus selvittää vertailtavuus teemojen eri käsittelytapojen välillä.

Kuten aikaisemmin mainitsin, en halunnut laittaa omia käsityksiäni haastateltavien suuhun. Tutkittaessa ilmiötä, joka olisi niinkin organisaatiosidonnainen, henkilökohtainen ja erilaisia arvoja sisältävä kuin orkesterin johtaminen, olisi ollut vääristävää tehdä liian pitkälle vietyjä hypoteeseja. Asia oli jossain määrin ongelmallinen, sillä tiettyjen taustaolettamusten olemassaolo oli silti fakta. Asiassa auttoi jälleen teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä. En tehnyt hypoteeseja sinänsä, vaan laadin aikaisempien



tutkimusten ja omien kokemusteni pohjalta teema-alueet, joiden kautta lähestyin tutkittavaa ilmiötä. Näin ollen minulla ei ollut väitteitä, jotka saisivat tukea tai kumoutuisivat. Sen sijaan minulla oli tietyt käsiteltävät teemat, jotka saivat minkä tahansa sisällön riippuen siitä, mitä haastattelut paljastaisivat. Menetelmä on hyvin samanlainen kuin mitä Hirsjärvi ja Hurme (1995) suosittelevat. Heidän mukaansa hypoteesien muodostaminen on kyseenalaista silloin, kun tutkitaan tarkoituksellista ja arvosidonnaista toimintaa. Lienee mahdollista, että tutkija ei ymmärrä suoralta kädeltä tutkittavan toimintaa ja antaa tälle väärät motiivit oman kokemuksensa perusteella. Samoin jos hän tulkitsee toimintaa tiukasti hypoteesien kautta, eivät nämä välttämättä tarjoa riittävää viitekehystä kaiken toiminnan selittämiseen. Teemahaastattelun teemojen kautta voidaan aihetta lähestyä joustavammin kuin mitä hypoteesit sallisivat. Näin tutkija on vapaampi tulkitsemaan tutkittavan toimintaa ja mielipiteitä sekä tuottamaan riittävä ja oikea kuva tutkittavasta ilmiöstä.

Teemojen pohjalta tulisi siis laatia kysymyssarja, joka kattaisi orkesterin johtamisen mahdollisimman laajasti. Valmistauduin siihen, että kaikki kysymykset eivät olisi olennaisia ja lisäkysymyksiä tulisi esille haastattelun aikana. Tällöin olin valmistautunut myös siihen, että keskustelu rönsyilisi ja poikisi uusia kysymyksiä. Olin myös valmis jättämään kysymyksiä väliin, mikäli näiden teemat tulisivat muutoin käsitellyksi vaadittavalla tarkkuudella. Näin ollen keskusteluista tulisi vapaita, mutta samalla niissä säilyisi vaadittava selkäranka. Varsinaisen haastattelurungon laadin omasta työssäni esiintyvien teemojen pohjalta. Muodostin työssäni kohtaamista monista kysymyksistä kattavampia teemakysymyksiä. Tämän jälkeen kartoitin, mitkä tekijät vaikuttivat työhön, sen organisointiin ja organisaatioon yleisesti ja lisäsin vielä taustoittavia kysymyksiä. Tällöin pystyin palaamaan takaisin yksittäisten kysymysten tasolle ja määrittämään teemojen lisäksi spesifisiä kysymyksiä. Tuloksena oli neljän teeman ja 15 kysymyksen haastattelurunko. Teemoja olivat organisaatio, sen muoto ja erityispiirteet, johtajan tehtävät, johtajan ajovoimat ja haasteet sekä taiteen, ja spesifisesti musiikin, vaikutus organisaatioon ja johtamistyöhön. Voi sanoa, että haastattelurungon laatimistavassa täyttyi tietyllä tavalla Eskolan ja Vastamäen (2001) mainitsevat intuitio, kirjallisuus ja teoria. Kokemukseni musiikkiorganisaatioiden parissa on varsin laaja, joten pystyin siltä pohjalta tekemään tiettyjä olettamuksia. Vahvistin näitä intuition pohjalta tehdyin jatko-olettamuksin, jotka liittyivät pääasiassa lisäselvitystä vaativiin seikkoihin sekä kirjallisuudesta löytämiltäni piirteiltä, jotka tavalla tai toisella liittyivät laatimiini teemoihin.



Haastattelurunko oli teemahaastatteluun nähden laaja, sillä Koskinen ym. (2005: 109 - 110) näkevät, että kysymysrunгон tulisi sisältää vain 5 -12 kysymystä. He tosin huomauttavat, että lisähuomiot ovat sallittuja. En silti uskonut, että haastattelu rönsyilisi liikaa, sillä ajattelin kysymysrunkoa lähinnä muistin tukena ja pelastusrenkaana. Eskola ja Suoranta (2003) huomauttavatkin, että kaikkeen pitää olla varautunut. Mikäli keskustelu tyrehtyisi, voisin aina jatkaa sujuvasti siten, että jännite ei menisi poikki ja haastateltava pysyisi puhetuulella eikä vetäytyisi kuoreensa. Luotin siis kysymysrunkoa ja oppikirjasääntöjä enemmän keskustelutaitooni ja tilannetajuuni. Jazzmuusikon tapaan nuotit olisivat vain pohja, joiden antamalla teemalla voisin tarvittaessa improvisoida, ja ideoiden loppuessa taas konsultoida niitä. Uskaltauduin tekemään tämän ratkaisun, sillä olin joskus tehnyt haastatteluja musiikkilehteen. Vaikka tilanne sinänsä oli uusi, en uskonut varsinaisen työn suorittamisen juuri poikkeavan lehtihaastattelusta. Molemmissa käsitellään tiettyjä aiheita ilman etukäteen muotoiltuja vastauksia ja koetetaan päästä sisälle haastateltavan ajatusmaailmaan. En sitä paitsi uskonut kohtaavani yhtä vaikeaa haastateltavaa kuin eräs aikoinaan haastattelemanani tunnettu muusikko, joka asian käsittelyn lisäksi halusi pitää kiinni tyllystä imagostaan ja teki tämän näsäviisailla ja lyhyillä vastauksilla.

### **3.4 Haastateltavien valinta**

Seuraavaksi piti löytää sopivat ja halukkaat haastateltavat. Tarkoitukseni oli ottaa mukaan kokoonpanoja, jotka olisivat erilaisia niin organisaatorakenteeltaan, hallinnoltaan kuin musiikkityyliltään. Samankaltaisuuksia varmaan esiintyisi, ja saisisikin esiintyä, mutta monimuotoisuutta tulisi silti olla. Koska Boston Promenade oli jo aineiston pohjana, oli syytä miettiä, minkälainen kokoonpano se on. BP:n voi katsoa olevan opiskelija- ja showbändi, joka on rakenteeltaan big band. Se on kuitenkin mielestäni hallinnoltaan varsin omalaatuinen, joten pidin sitä mahdollisesti hieman vaikeana luokiteltavana, eräänlaisena anomaliana, sillä en ole törmännyt muihin samankaltaisiin organisaatioihin. Tämä erillaisuus johtuu siitä, että hallinto ja varsinainen orkesteri on BP:ssa yhdistetty, johtajan valta on suuri, mutta bändin eri jäsenet silti lähtökohtaisesti tasa-arvoisia, tai pikemminkin he ponnistavat samasta lähtötilanteesta.

Aikaisemmassa tutkimuksessa käsitellään paljon sinfoniaorkestereita. Mielestäni tämä kiinnekohta tuli säilyttää jo vertailukelpoisuuden vuoksi, joten sinfoniaorkesteri oli itseoikeutettu tutkimuskohde. Näillä kriteereillä mukana oli jo kaksi kooltaan suurta



orkesteria, jotka toimivat eri musiikin alueilla ja joista kumpikaan ei toimi liikevoiton perusteella. Tämän takia oli hyvä saada mukaan pieniä kokoonpanoja sekä sellaisia, jotka toimivat tulorahoituksen pohjalla. Rahoituksen lisäksi olin kiinnostunut siitä, vaikuttaisivatko jonkin tietyn genren vahva itsetietoisuus, symboliikka ja siihen sisältyvä elämäntietoisuus johtajuuteen. Tämä lisättynä kahteen edelliseen kriteeriin, tulin tulokseen, että mukaan tulisi saada myös identiteetiltään erottuvassa musiikkigenressä toimiva kokoonpano. Edellä mainittujen kriteerien ohella erilaiset kombinaatiot olisivat mahdollisia.

Asetelma ei silti tuntunut täydelliseltä. Suomessa tuetaan julkisin varoin lähinnä klassista musiikkia. Tukea kuitenkin myönnetään muillekin orkestereille ja monien kuntien tai kaupunkien siipien alla toimii monia erilaisia musiikkivirtelmiä. Niinpä koin mielekkääksi saada mukaan myös jokin muukin julkisin varoin tuettu orkesteri tai bändi kuin sinfoniaorkesteri. Lähinnä näitä olisivat jazzia tai muuta kevyttä musiikkia soittavat kokoonpanot. Edellä mainitun lisäksi lähdin etsimään tutkittavia organisaatioita sen mukaan, miten hyvin ne edustaisivat kutakin orkesteri- tai bändityyppiä. Kuinka hyvin esimerkiksi jokin tietty sinfoniaorkesteri edustaisi näiden perinteistä organisaatiomallia, tai miten suuri olisi jonkin tietyn bändin tulorahoituksen osuus tätä tutkittaessa. Voi siis sanoa, että etsin eräänlaisia arkkityyppejä. Musiikkimaailman todellisuus on toki monimuotoisempi, mutta kun kyseessä on tietyiltä osin uusi tutkimus, oli tämä selkeä lähtökohta, jota olisi mahdollista myöhemmillä tutkimuksilla varioida ja tarkentaa.

Rockin (2001) mukaan olemassa olevat kontaktit ovat yksi yleinen, hyväksyttävä tapa etsiä tutkimusaineistoa. Aloin siis käymään läpi BP:ssa luotuja kontakteja, joiden kautta sainkin yhteyden Maija Vilkkumaahan. Maija Vilkkumaan bändi on tulorahoituksella hyvin toimeentuleva rockbändi ja sopi siten hyvin aineistooni. Koska sinfoniaorkesteri oli yksi selkeä tutkittava organisaatiomuoto, otin seuraavaksi yhteyttä RSO:n joka on perinteikäs sinfoniaorkesteri ja klassisen musiikkikulttuurin kannattaja. Intendentti Tuula Sarotie suostuikin haastateltavaksi, joten sinfoniaorkesterin mukanaan tuoma sidos aikaisempaan tutkimukseen oli varmistettu. RSO:n perusteella mietin vastaavia orkestereita klassisen musiikin ulkopuolelta. UMO on myös eräänlainen arkkityyppi ja nauttii valtion rahoitusta. Siten se sopi tähän ja aiemmin mainittuihin kriteereihin mainiosti ja niin kysyin myös tämän edustajaa haastateltavaksi. UMO:n hallinnollinen johtaja, toiminnanjohtaja Annamajja Saarela suostui myös haastateltavaksi, ja näin minulla oli neljä erilaista kokoonpanoa tutkimuksessani.



Identiteetiltään vahvaa bändiä aloin henkilökohtaisten mieltymysten mukaan etsiä metallibändien joukosta. Tämä osoittautuikin sitten kovimmaksi pähkinäksi. Kuten olin vähän ounastellutkin, metallibändit osoittautuivat eliittihaastateltaviin verrattavaksi ryhmäksi. Eliittihaastateltavat ovat jonkin ryhmän, esimerkiksi talouden tai hallinnon huipulla toimivia henkilöitä ja päätöksentekijöitä. (Koskinen ym. 2005: 112). Eliittihaastatteluissa täytyy varautua moniin erityispiirteisiin, joista yksi on haastatteluluvan saaminen. Tämän saadakseen täytyy usein käydä läpi erilaisia suojamuureja kuten portinvarjoina toimivat sihteerit, avustajat tai muut organisatoriset komentoketjut. (Koskinen ym. 2005). Metallibändi ei edusta taiteen eliittiä sen kummemmin kuin muidenkaan musiikkityylien edustajat. Kyse on lähinnä suuren yleisön tavasta suhtautua suosittuun musiikkiin. Kuten on jo rockkeikkojen eturivin kaaoksesta huomattu, rock 'n' roll saa järkevät ihmiset sekaisin, ja etenkin tunnetut bändit pitävät yhteystietonsa hyvästä syystä salassa. Heidän tapauksessaan suojamuureina toimivat managerit, levy-yhtiöt, keikkamyyjät ja muut yhteistyökumppanit.

Kuten olisi Vilkkumaankin kohdalla varmasti käynyt ilman kontakteja, toimivia bändiyhteystietoja ei juuri löytynyt. Kokeilin harvoja löytämiäni, mutta sähköposteihin ja vastaajaviesteihin ei vastattu. Yhteystiedot olivat siis vanhentuneita tai, ei niinkään yllättävästi, tuntematon tutkimusentekijä meni äkkiä samaan kategoriaan häiriköiden ja ajanhaaskauksen kanssa. Kokeilin sitten tiedustella asiaa Spinefarm Recordsin kautta. Aikaa kului, mutta lopulta haastateltavaksi suostui Thy Serpentin Sami Tenetz. Thy Serpent on suomalaisen metallin uranuurtaja, ja on saavuttanut mainetta tyylistään tinkimättömänä bändinä. Thy Serpentia pidetään musiikkinsa ja imagonsa puolesta lähinnä black metal -bändinä, vaikka ei sitä faktisesti olekaan. Se toimii silti identiteetiltään vahvassa genressä ja laulaa symboliikaltaan vahvoista ja kollektiivista tajuntaa liikuttavista aiheista, kuten ihmisen pimeästä puolesta ja noituudesta. Näin ollen Thy Serpent vastasi genreltään ja identiteetiltään erottuvan ja erilaisen kokoonpanon vaatimusta. Kaiken kaikkiaan tunsin, että aineiston eri kokoonpanot edustavat hyvin eri orkesteri- ja bändityyppejä sekä muita kriteerejä mitä olin määritellyt. Erilaisuutta löytyi sekä organisaatio- ja rahoitusmalleissa että kokoonpanojen toimintakonteksteissa ja kulttuureissa. Tässä mielessä ne sopivat hyvin aineistoksi tutkimukseen, jossa edellä mainittujen seikkojen vaikutusten vertailu on yksi lähtökohta. Tutkimuksen ”bändin” siis muodostivat:



Tuula Sarotie – Intendentti, Radion Sinfoniaorkesteri (RSO)

Maija Vilkkumaa – Bändinjohtaja, Maija Vilkkumaa (MV)

Annamaija Saarela – Toiminnanjohtaja, Uuden Musiikin Orkesteri (UMO)

Sami Tenetz – Bändinjohtaja, Thy Serpent (TS)

Jukka Lappi – Puheenjohtaja, Boston Promenade (BP)

### 3.5 Haastattelut ja litterointi

Eskolan ja Suorannan (2003) mukaan haastattelupaikka voi olla haastateltavan koti tai työpaikka, tutkimuslaitos tai vaikkapa muu yleinen tila kuten kahvila. Viime mainituissa on tosin jo Eskolan ja Vastamäen (2001) mainitsema haittapuoli, että ne voivat olla rauhattomia. Koetin saada haastattelutilanteet mahdollisimman luonteviksi, joten ehdotin haastattelupaikoiksi työpaikkaa tai muuta haastateltavalle tuttua tai tutunoloista tilaa, kunhan siellä vain olisi tarpeeksi rauhallista. Tässä mielessä olin samoilla linjoilla juuri Eskolan ja Vastamäen kanssa, koska myös nämä painottavat haastattelupaikan valinnassa sen helppoutta haastateltavalle. Tämä ei saisi tuntea oloaan epävarmaksi. Ajattelin, että orkesterin johtajia olisi luonnollista haastatella näiden työhuoneissa. Samaan tapaan monet rock-muusikot hoitavat suhteita usein ravintoloissa ja baareissa, joten he todennäköisesti voisivat rentoutua esimerkiksi juuri kahvilassa, kunhan siellä olisi vain tarpeeksi rauhallista. Ajankohtia ehdotin samalla tavalla riippuen siitä, minkä oletin olevan luonteva haastateltavalle. Thy Serpentillä lukuun ottamatta haastattelut tapahtuivatkin siellä missä ehdotin. Kellonajoista sovittiin luonnollisesti tarkemmin haastateltavan aikataulun mukaan, mutta arvioni osuivat kutakuinkin kohdalleen myös niiden suhteen.

Oma musiikillinen kokemukseni osoittautui haastatteluissa eduksi. Pystyin seuraamaan haastateltavien käyttämää kieltä ja termistöä ongelmitta, ja löysin jokaisesta haastattelusta jotain tuttua musiikkimaailmasta sekä kiinnekohtia omaan työhöni BP:ssa. Mainitsin omasta taustastani kysyttäessä, mutta yritin pitää sen muutoin taka-alalla, jotta tämä ei pääsisi liiaksi vaikuttamaan haastateltavien vastauksiin. Pyrin olemaan paremminkin kotiläksynsä tehnyt haastattelijaksi kuin bändinjohtaja tai musiikinharrastaja. Epäilin, että jos korostan musiikkitaustaani, haastateltava saattaisi ohittaa itsestäänselvyyksinä pitämiään asioita, jotka voisivat sisältää vaikkapa jotain organisaatiokohtaista informaatiota.



Avasin haastattelut varsin helpolla, laajalla kysymyksellä, jonka kautta haastateltava määritteli itse omaa toimenkuvaansa. Siirryin tämän jälkeen tarkentaviin ja taustoittaviin kysymyksiin siten, että haastattelun mahdollisesti arkaluontoisimpia aiheita, kuten ristiriitoja, koskevat kysymykset osuisivat haastattelun loppupuoliskolle. Tämän jälkeen olisi mahdollisuus ennen lopetusta vielä taustoittaa näitä ja lopettaa koko tilaisuus rennompaan mielentilaan parilla lopettavalla, vapaalla kysymyksellä. Tällaisia olivat esimerkiksi lisäkommenttipyynnöt suomalaisen musiikin tilasta tai muusta yleisestä asiasta, mikä oli mahdollisesti tullut jo jollain lailla esille haastattelun aikana. Kaiken kaikkiaan haastattelurunkoa enemmän seurasin tilannetta ja reagoin haastateltavan vastauksiin. Tässä mielessä toimin taas Eskolan ja Vastamäen (2001) linjoilla, joiden mukaan haastattelun luontevuus on yksi sen hyvistä piirteistä.

RSO:n intendenttiä haastattelin tämän työhuoneessa YLE:n toimistokompleksissa. Virastomaisuus antoi ensialkuun ikäviä tuntemuksia tilanteen jäykkyydestä, mutta olin väärässä. Sarotie osoittautui musiikkia rakastavaksi ammattilaiseksi, jonka innostus ja ylpeys omasta työstään ja alaisistaan teki tilanteesta mitä mukavimman keskustelutuokion. Selkeys ja vastausten täsmällisyys olivat leimallisia tälle keskustelulle, mutta tämän lisäksi Sarotie maalasi mielenkiintoisen kuvan klassisen musiikin maailmasta ja johtamisesta.

Seuraavana oli vuorossa Maija Vilkkumaa. Hänet tapasin eräänä alkuviikon aamupäivänä kalliolaisessa kahvila-baarissa. Vilkkumaan puheliaisuus ja eläväisyys tekivät myös tästä tilanteesta hauskan keskustelutuokion, joka varsinaisen haastattelun jälkeen jatkui muulla keskustelulla. Huomasin silti tehneeni virhearvion paikan suhteen, sillä varsin monenkirjavalla paikalla sijaitseva kahvila houkutteli sisään myös paikallisen sekakäyttäjän, joka Vilkkumaan tunnistettuaan tarjoutui soittamaan huuliharppua seuraavalla levyllä ja jopa auttamaan biisien kirjoittamisessa. Kyseisestä henkilöstä rauhanomaisesti eroon pääseminen vei oman aikansa, mutta onnistui lopulta. Itse haastatteluun välikohtaus ei kuitenkaan tuntunut vaikuttavan mitenkään, sillä keskustelu jatkui siitä mihin se oli jäänyt.

UMO:n toiminnanjohtaja Saarelaa haastattelin tämän työhuoneessa. Saarela tuntui olevan kiireinen ja näin haastattelusta muodostui lyhyin ja virallisin. Kun katsoin, että kaikki haluamani oli kasassa, kysyin josko tämä haluasi kommentoida vielä jotain. Sitä hän ei halunnut tehdä tai jatkaa muutenkaan tilannetta. Muille haastatteluille tyypillinen rönsyily ja



jälkikeskustelu jäivät siten pois. Saarela oli myös ainoa, joka halusi saada litteroidun haastattelun hyväksyttäväkseen, jonka myöhemmin lähetinkin.

Thy Serpentin Sami Tenetzin haastattelua jouduttiin lykkäämään toiseen päivään Tenetzille tullen esteen takia. Tämä ei sen enempää haitannut haastattelua, mutta myös paikkaa vaihdettiin lennosta. Olin sopinut haastattelun ilta-aikaan kalliolaiseen vähän tavallista siistimpään ravintolaan. Tällä kertaa käännyimme suosiolla jo ovelta, kun paikka oli täynnä haalaripukuisia kauppatieteilijöitä ja jo melutaso olisi tehnyt haastattelun mahdottomaksi. Onneksi melkein vierestä löytyi syrjäinen pikkupubi, jonka nurkkatelevision turkinkielinen ohjelmakaan ei äänentasonsa puolesta häirinnyt. Haastattelusta muodostui aineiston pisin, ja vei nauhaakin paljon enemmän kuin olin arvellut. Tenetz paljastui haastateltavaksi, joka pitäytyi asiassa ja saman tien korjasi jokaisen väärän termin ja bändiinsä sopimattoman kielikuvan tai väärinymmärryksen. Tämäkin haastattelu päättyi keskusteluun musiikista ja bändeistä yleisellä tasolla.

Olin kaiken kaikkiaan tyytyväinen haastatteluihin. Haastattelut olivat menneet mielestäni hyvin ja pääasiassa ne olivat olleet mukavia ja kiinnostavia juttutuokioita. Olin saanut vastaukset, joita olin lähtenyt hakemaan ja itse asiassa aineistoa oli enemmän kuin mitä olin uskonut saavani kokoon. Tältä pohjalta lähdin eteenpäin litteroimaan ja analysoimaan aineistoa. Pidin litterointia välttämättömänä, sillä haastattelujen läpikäynti ja nauhojen kuuntelu useaan kertaan jälkeenpäin olisi vielä työläämpää kuin itse litterointi, ja tällöin myös analyysin tekeminen todennäköisesti vaikeutuisi. Päinvastoin kuin olin odottanut, litterointi oli itse haastatteluja raskaampaa työtä. Kirjasin haastattelut varmuuden vuoksi säilyttäen puhekielisen muodon, täytesanat ja toistot mitä puhutussa puheessa yleisesti esiintyy. En halunnut tässä vaiheessa menettää persoonallisia puhetyylejä tai muutakaan mahdollista informaatiota, joka puheeseen sisältyi. Myöhemmin haastattelut olisi helppo muuttaa siistittyyn muotoon, jos se tulisi olemaan tarpeen.

Litterointivaiheessa huomasin myös seikan, joka haastatteluissa aika ajoin paistoi läpi. Mainitsin johdannossa BP:ssa läpikäydyt muutokset. Tämä näkyi aikoinaan kriisikautena, joka saatiin päätökseen samoihin aikoihin kun aloin tehdä haastatteluja. Olin siis edelleen jossain määrin vihainen ja tilanteeseen väsynyt, ja mietin, kohtaavatko kaikki johtajat tällaista työssään. Käydessäni haastatteluja läpi pystyin lukemaan tämän mielentilan joistain haastattelujen kohdista. Tämä näkyi lähinnä kiinnostuksena kriisien ja ristiriitojen



esiintymiseen ja hoitamiseen muissa kokoonpanoissa, vaikka haastattelua tehdessäni en tätä täysin tiedostanutkaan. Sain kyllä näihin vastauksia, mutta onneksi nämä kysymykset eivät silti olleet saaneet sen enempää tilaa kuin muutkaan kysymykset. Lähinnä tämä tiedostamaton asenne näkyi kyseisen teeman kohdalla tilanteeseen tarttumisena heppoisemmin perustein kuin muiden kohdalla, ja siten tiettyjen asiaan liittyvien jatkokysymysten esittämisenä.

### 3.6 Analyysi

Aineiston analyysi osoittautui kaikkein vaikeimmaksi tehtäväksi koko tutkimuksessa. Aineistosta oli jo nyt nähtävissä, minkälaisiin tuloksiin se suurin piirtein viittasi. Vaikeus oli kuitenkin päästä tämän intuitiivisen ja maalaisjärjen pohjalta tehtävän tulkinnan yläpuolelle, ja tehdä ns. sanottu toisen asteen tulkinta, jota Eskola ja Suoranta pitävät kvalitatiivisen tutkimuksen ideana. Toisen asteen tulkinta on oikeastaan tulkinta siitä, miten haastatellut tulkitsevat toimintaansa. Eskola ja Suoranta pitävät tehtävää vaikeana jos kohta välttämättömänä. Toisen asteen tulkintaa tehtäessä täytyy pystyä nousemaan arkipäiväisen ajattelun yläpuolelle ja esimerkiksi eri näkökulmista käsin löytää perustelut ensi näkemältä merkityksettömille tulkinnoille. Sen kautta on myös mahdollista luoda tieteelliset perustelut arkiymmärryksen perusteella nähtävissä oleville piirteille. (Eskola & Suoranta 2003: 148).

Päästäkseni tähän toisen asteen tulkintaan näin, että minun täytyy luoda ensin tarkka käsitys siitä, miten haastatellut johtajat itse näkevät johtajuutensa ja miten oma työni BP:ssa sijoittuisi suhteessa näihin. Aloin siis verrata haastatteluja omiin kokemuksiini ja edelleen muihin haastatteluihin. Etsin toistuvia teemoja ja merkityksiä. Vertailin puhuvatko eri johtajat samoista aiheista, löytyisikö johtamistavoissa eroja ja mitkä seikat selittäisivät nämä mahdolliset erot. Suuret linjat alkoivat hahmottua varsin nopeasti, mutta näin samalla, että tämän pohjalla tehdyt yleisemmät tulkinnat tulisivat olemaan hataria. Aineisto olisi siis pystyttävä analysoimaan tarkemmin, samoin kuin olisi määriteltävä tapa, jolla haastateltujen puhetta tulkitsisin. Vaikka aineisto koostui eri ihmisten kokemuksista, eli lähtökohtaisesti subjektiivisesta totuudesta, lähdin kielikäsityksen suhteen realistisesta kielikäsityksestä (Eskola & Suoranta 2003) eli siitä, että haastateltavien puhe heijastaisi todellisuutta. Aineistossa kuvattu toiminta olisi tavalla tai toisella jo tuotettu, ja siten kuvaus totuudesta, vaikkakin sitten puheen tuottajan silmin nähtynä. Päädyin tähän jo oman lähtökohtani myötä. Omassa puheessani BP:n johtaminen on sitä miten sen näen, vaikka jollain toisella saattaa olla



asiasta toinen käsitys. Näin myös toisen johtajan konstruoima johtaminen olisi totuus siltä osin kuin hän sen näkee. Toinen syy oli se, että kielikäsitteenä tämä tukisi aiemmin esiteltyä faktanäkökulmaa. Näin tunsin lähestyväni aineistoa kokonaisvaltaisesti eheämmällä otteella kuin aikaisemmin.

Varsinaisen analyysin suhteen tunsin ensi alkuun olevani pulassa. Ymmärsin haastattelujen sisällön, mutta en tuntenut saavani kokonaisaineistosta sellaista otetta, että voisin kuvata sen ymmärrettävästi. Pystyin kuvaamaan haastatteluja suullisesti ja tunnistamaan syy-seuraus -suhteita. En kuitenkaan pystynyt mielestäni käsitteellistämään sisältöä kirjallisesti niin hyvin, että sitä olisi voinut verrata aikaisempaan tutkimukseen tai vetää perusteltuja johtopäätöksiä. Synteesin tekeminen ja päätelmien soveltaminen oli vielä siis mahdotonta.

Keskeinen ongelma oli mm. se, että haastattelut erosivat keskenään kielellisesti ja sisällöltään niin paljon, että erojen ja samankaltaisuuksien ilmaiseminen oli hankalaa. Luin haastattelut läpi uudestaan ja uudestaan ja vaikka jotain uutta aina löytyi, läpimurtoa ei vielä kuulunut. Aineistoa läpi käydessäni huomasin, että on hyvä etäännyttää itsensä aineistosta. Etäännyttämällä saavutin näkökulman, jolla en tulkinnut aineistoa Boston Promenaden johtajana vaan tutkijana, koettaen samalla unohtaa omat käsitykseni johtamisesta. Tällöin olisi mahdollista tarkastella eri haastatteluja ”ulkopuolelta” ja nähdä yhteydet näennäisesti eri toimintojen välillä antamatta omien käsitysten sekoittaa ajatuksia. Valintaan etäännyttää itsensä vaikutti myös haastateltavien ja haastattelujen erilaisuus. Tehtävissä oli eroja ja ihmiset puhuivat työstään eri tavoin. Sen minkä yksi haastateltava sanoi parilla sanalla, vei toiselta puoli sivua litteroitua tekstiä. Näin ollen minun oli päästävä ”sanojen taakse” ja saatava näennäisesti erilaiset puheenpätkät keskustelemaan keskenään. Usein huomasinkin, että eri organisaatioiden toimintojen temaattiset vastineet on mahdollista löytää vasta, kun tarkastelee jotain toimintoa kyseisen kokoonpanon taustaa vasten eli liittää toiminnot kokoonpanon organisaatioon ja toimintatapaan. Tällä etäisyyden ottamisella tunnuinkin pääseväni eteenpäin ja pystyin luomaan ensimmäiset perustellut oletukset. Tutkija lähestyy aineistoa ”unohtamalla” tai kyseenalaistamalla omat käsityksensä ja siten siirtyy näkemään asian toisen henkilön erityisen suhteen kautta, eli etsimään toisen ihmisen henkilökohtaista suhdetta käsiteltävään asiaan, jonka löydettyään hän voi nähdä eri yksityiskohtien erityismerkitykset.



Tämän aineiston käsittelytavan innostamana aloin teemoittaa ja koodata (Eskola & Suoranta 2003) aineistoa. Kun löysin jonkin keskeisen toiminnon, jolle pystyin mielestäni löytämään vastineen toisesta organisaatiosta, liitin nämä yhteen saman koodin alle. Seuraavaksi etsin lisää vastineita muista organisaatioista, liitin nämä taas yhteen ja jatkoin eteenpäin. Mikäli jokin koodi ei toiminut kaikkien organisaatioiden kohdalla, koetin tarkastella asiaa uudesta näkökulmasta. Koodasin lopulta aineiston useaan kertaan. Tein olettamuksia, joita sitten testasin koko aineistoa vasten. Mikäli huomasin olevani väärässä, aloitin uudesta olettamuksesta ja testasin, kunnes koko aineisto vastasi olettamusta eli saturoitui. Saavuttaessani saturaatiopisteen, nostin abstraktiotasoa ja tein saman uudelleen. Alemmalla tasolla luodut koodit yhdistyivät teemoiksi ja nämä edelleen teemakategorioiksi ja viitekehyyksiksi. Koin, että täten pystyin luomaan toimivan käsitteellisen rakenteen aineistooni. Se ei ollut enää vain haastattelujen massa, vaan rakenteeltaan selvä haastattelujen järjestelmä, jonka avulla pystyin liikkumaan sekä syvyys- että poikittaissuunnassa pitkin aineistoa. Näin oli mahdollista tehdä keskeiset havainnot, ja löytää näitä tukevat faktat tavalla jota käyttämällä prosessi oli toistettavissa. Narratiivisuuden säilyttäminen mahdollisti myös aineiston pitämisen elämänmakuisena, eikä vain tiivistänyt sitä tilaston kaltaiseksi piirteiden luetteloksi. Aineisto oli edelleen ”elävää”, mutta silti analysoitavissa.

Aineiston koodaaminen on aktiivinen tapa käsitellä aineistoa, jossa eri tavalla ilmaistuja asioita voidaan vertailla keskenään niiden sisällön perusteella. Tällöin eri puheenpätkille annetaan koodeja, joiden perusteella aineisto on jäseneltävissä. (Eskola & Suoranta 2003; Koskinen ym. 2005). Yleisen korttimenetelmän sijasta, suoritin koodauksen piirtämällä eräänlaisia karttoja tai taulukoita. Päädyin karttojen piirtämiseen siksi, että niiden kautta pääsin mielestäni paremmin aineistoon sisälle ja siitä tuli pakostakin tuttua. Mitä taas tulee karttojen ja korttimenetelmän vertailuun, niin periaate on sama, mutta tunsin karttojen olevan minulle paremmin sopiva tekniikka käsitellä aineistoa.

Kun olin näin koodannut aineiston, oli empirian kirjoittamisen aika. Tein tämän noudattaen samaa kaavaa, eli etenin askeleittain yksityisestä yleiseen merkitystasoon. Ensin kirjoitin ylös jokaisen haastattelun kuvauksen, joiden kautta olisi mahdollista saada kuva jokaisen organisaation sisäisestä maailmasta. Tämän jälkeen liitin nämä kuvaukset yhteen vertaamalla eri organisaatioita toisiinsa ja linkittämällä nämä aikaisempaan tutkimukseen, jolloin oli mahdollista muodostaa tutkimuksen sisäinen tulkinta sekä nähdä eri kokoonpanojen johtaminen aikaisemman tiedon valossa. Kolmanneksi liitin empiriani yhteen aikaisemman



tutkimuksen kanssa, jolloin oli mahdollista tehdä tulkintoja aineiston ja sen ulkopuolisten tekijöiden suhteen. Näin oli mahdollista muodostaa myös yleiset johtopäätelmät sekä arvioida sitä, miten tutkimuksesta opittua voisi soveltaa ja mitä merkityksiä tutkimuksellani on.

### 3.7. Tutkimusmetodien arviointia

Tein tutkimukseni sekä tutkijana että musiikin harrastajana ja bändin johtajana. Ennen kaikkea tein tutkimusta kuitenkin tutkimani yhteisön jäsenenä ja sen sisältä käsin. Tässä mielessä työni korreloi Atkinsonin, Coffeyn, Delamontin, Loflandin ja Loflandin (2001) näkemyksiä etnografian luonteesta. Heidän näkemyksensä mukaan etnografista tutkimusta ei ole pakko tehdä pelkästään havainnoimalla, vaan eräs sen piirre on taustojen selvittäminen. Siihen kuuluu ilmiön luonteen ymmärtäminen, tutkittavaan yhteisöön kuuluvien ihmisten näkemysten kirjaaminen ja näiden elämänskatsomuksen ymmärtäminen. Etnografisen tutkimuksen piiriin käsitetään kuitenkin kuuluvan monia piirteitä, joita omassa työssäni ei ole. En työssäni havainnoinut tai viettänyt juuri tutkimusta varten pitkiä aikoja kentällä tutkittavien organisaatioiden parissa. En myöskään kuvannut orkesterien maailmaa kokonaisuudessaan, tai edes orkesterien johtamista kokonaisuudessaan näkökulmia vaihdellen. Sen sijaan keskityin hallinnolliseen johtamiseen ja sen tulkintaan yhdestä näkökulmasta muutamien organisaatioiden kautta. Tavallaan voi kuitenkin sanoa, että hankin kokemukseni kentällä jo paljon ennen tämän tutkimuksen tekemistä. En kuitenkaan ole viettänyt turhaan 25 vuotta erilaisissa kokoonpanoissa ja instituutioissa jotakin soittaen, muuten äännellen tai masinoiden jotakin tapahtumaa tai konserttia. Väitän ymmärtäväni kyseistä maailmaa hyvin, ja ongelma on siinä, pystynkö sen todistamaan tai edes välittämään kuvan siitä lukijalle. Samalla tähdennän, että tutkimukseni mahdollinen etnografisuus piilee pikemmin sen luonteessa ja sisäisessä logiikassa kuin sen ulkoisissa tunnusmerkeissä.

Tutkimuksessani on myös piirteitä Glaserin ja Straussin (1967) luomasta Grounded Theory -menetelmästä, mutta se ei ole sen oppikirjamainen sovellus. Glaser ja Strauss (1967) painottavat moninaisten oppikirjojen lukemista, itsensä kurssittamista ja pitkäaikaista kokeilemistä ennen kuin voi puhua grounded theorystä (Glaser & Strauss 1967). Tutkimukseni korreloi siten enemmän Charmazin ja Mitchellin (2001) näkemyksestä, jonka mukaan grounded theoryn tulisi olla väline eikä päämäärä. Edelleen he näkevät, että grounded theoryn soveltaminen tuo sen luonteenomaista lisäarvoa paremmin esille kuin sen ohjekirjojen



askelten pikkutarkka noudattaminen. En palannut enää kentälle hakemaan lisää aineistoa teesieni todentamiseksi, ja ehkä tiedostamattakin pyrin todentamaan ne olemassa olevan aineiston puitteissa, sillä analyysiä tehdessä aineiston laajuus oli jo hyvin tiedossa. Perustelen analyysikeinon käytön sillä, että aineistolähtöisen analyysin käyttö oli mielestäni ainoa järkevä keino säilyttää aineistoni oma ääni sekä haastateltujen ja heidän edustamiensa kokoonpanojen omaleimaisuus. Liikkuminen induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn välillä oli puolestaan ainoa tapa tuoda selkeyttä aineistoon ja ilmentää sitä tavalla, jonka perusteella voi tehdä kyseisiä organisaatioita koskevia perusteltuja päätelmiä.

Straussin ja Corbinin (1990) mukaan teemojen luominen, niiden testaaminen ja uudelleen luominen on liikkumista induktiivisen ja deduktiivisen ajattelutavan välillä, ja juuri tämä tekee siitä aineistolähtöistä. Teema on siis mahdollista luoda yleisellä tasolla ja testata yksityiskohtaisesti tai toisinpäin. Aineistolähtöisyys puolestaan viittaa siihen, että tutkija nostaa aineistosta teemoja esille sen mukaan, mikä aineistosta tulee luonnostaan esille ja on mielenkiintoista (Eskola & Suoranta 2003). Tällöin aineistoa käsitellään sen omilla ehdoilla ja se mahdollistaa tulkinnan, jota tutkija ei ehkä olisi alun perin tullut ajatelleeksi. Haittapuolena Eskola ja Suoranta huomauttavat, että täysin riippumaton teemojen etsiminen on käytännössä mahdotonta. Tutkijan lukeneisuus, aikaisempi kokemus ja muu tieto vaikuttavat ainakin alitajuisesti teemojen konstruointiin.

Menetelmä tuotti joka tapauksessa tulosta, sillä näin aineisto tuntui kuin ”heräävän eloon”. Aikaisemmin merkityksettömät keskustelut saivat sisältöä ja relevanssia, ja yhteneväisyydet ja erot olivat helpommin löydettävissä. Avainasemassa oli juuri itsensä etäännyttäminen aineistosta ja omien päätelmien jatkuva kyseenalaistaminen. Tapa pakotti tarkastelemaan aineistoa yhä uudelleen ja eri näkökulmista, jolloin eri piilomerkitykset tulivat näkyviin. Tällä tavalla tutkija joutuu oman käsityksensä luomisen jälkeen luomaan yhä uusia tulkintoja, joita testaamalla löytyy se ”paras” tai ehkä ennemminkin luonnollisimman kuuloinen tulkinta. Tämä kaikki tapahtuu tutkijan omaa ajattelua kyseenalaistamalla ja vertaamalla sitä aineistoon.

## **4 Bändit ja orkesterit**



Tässä luvussa käyn läpi tutkimukseni kohteena olleet orkesterit ja bändit. Käsittelen kunkin kokoonpanon erikseen ja siirryn vertailevaan analyysiin myöhemmissä luvuissa. Kunkin yhteisön kohdalla on ensin lyhyt esittely, jossa tuon esille kokoonpanon, sen toimintatavat sekä valotan johtamiseen vaikuttavien tekijöiden taustaa. Aloitan käsittelyn omista kokemuksistani Boston Promenaden puheenjohtajana. Muut kokoonpanot esittelen haastattelujärjestyksessä.

#### **4.1 Boston Promenade**

Boston Promenade aloitti toimintansa Helsingin Kauppakorkeakoulun ylioppilaskunnassa (KY) vuonna 1964, kun mursujaisiin (rituaali missä uudet opiskelijat otetaan ylioppilaskunnan jäseniksi) piti saada musiikkia. Bändi aloitti vaskiseitsikkona nimellä KY-humppa ja ristittiin myöhemmin Messingin purijoiksi. Jonkin ajan kuluttua nimi muutettiin nykyiseen asuun ajan jazzkulttuurin, ja sponsorina toimineen Amer Tupakan ykköstuotteen mukaan. Bändin ensimmäiset 20 vuotta sisälsivät toiminnallisesti sekä kiireisempiä että hiljaisempia aikoja, mutta toivat mukanaan myös uusia toimintamuotoja kun 80-luvulla bändistä muodostui 25-henkinen big band. Tällöin vakiintui myös orkesterin nykyinen kokoonpano musiikillisine linjauksineen ja näyttävine lavaesiintymisineen. Viime vuosina bändi on ottanut taas aimo harppauksen suuremman yleisön tietoisuuteen. Vaikka toiminta on harrastusluonteista, vastaa musiikillinen taso nykyään ammattimaista. Toiminta on nykyään juridisesti ylioppilaskunnasta itsenäistä ja sitä hallinnoi 1998 perustettu Boston Promenade-yhdistys ry. Perinteet ovat kuitenkin vahvat ja BP toimii edelleen yhteistyössä KY:n kanssa ja on yksi sen yhteydessä toimivista kerhoista.

Bändin musiikillinen repertuaari käsittää musiikkia jazzista souliin ja rockista joulumusiikkiin. Laajan skaalansa ja intohimoisen lavaesiintymisensä vuoksi BP on varsin harvinainen kokoonpano suomalaisessa musiikkikentässä ja alan harrastajien keskuudessa se tunnetaan omintakeisen riehakkaana retkueena.

Boston Promenade-yhdistys ry:n sääntöjen mukaan PB:n päätehtävä on ”opiskelijamusiikkikulttuurin levittäminen sekä musiikkiharrastuksen edistäminen KY:n piirissä sekä tämän tunnettuuden lisääminen”. Tämä tapahtuu ”soittotaidon ylläpitämisellä,



esiintymisillä ja muulla orkesteritoiminnalla”. Bändiä perustettaessa on tuskin mietitty asiaa näin viralliselta kannalta, vaan motivaationa lienee ollut terve tarve itsensä ilmaisuun, oman identiteetin kehittämiseen ja hauskanpitoon, niin kuin niin monella muullakin bändillä. Bändillä on silti myös epävirallinen missio, sellainen mihin on kapulakielen ulkopuolella helppo yhtyä: korkealuokkainen, vauhdikas esiintyminen ja soittaminen kaikilla mantereilla.

Bostonin jäsenet eivät suhtaudu turhan tiukkapipoisesti myöskään esittämäänsä musiikkiin, ja niinpä bändin käsitys siitä, mikä on sopivaa opiskelijaorkesterimusiikkia saattaa poiketa yleisestä. Tähän on vaikuttanut mm. vuosien saatossa bändissä vaikuttaneiden soittajien monenkirjava joukko, jonka seurausta on toisinaan yllättävät kappalevalinnat sekä irtiotot normaalista repertuaarista. Vaikka soittaisi tosissaan, sitä ei tarvitse tehdä vakavasti tai ainakaan ryppyotsaisesti. Kaiken kaikkiaan toiminnallaan BP tarjoaa KY:n jäsenille mahdollisuuden toteuttaa ja kehittää musiikkiharrastustaan, avartaa maailmankatsomustaan ja koetella kykyjään orkesterin toiminnan parissa, mihin sisältyy musiikin lisäksi mm. johtamista, talousjohtamista ja toiminnan organisointia. Tämän kaiken BP rahoittaa pääasiassa soittamalla, mutta ottaa vastaan myös avustuksia ja lahjoituksia. Kuten on joskus sanottu: ”Ei tällä rikastumaan pääse, mutta eipähän ole ainakaan tylsää”.

#### **4.1.1 Puheenjohtajan työ - Heimopäällikkö**

Kävellessäni sisään Bostonin treenikämpälle eräänä keskiviikkoiltana lokakuussa 1998, useat katseet ympäröivät minut; arvioiden, uteliaina, ilkeäkuisina, jopa pilkallisina. Kohta uusi tulokas pistettäisiin testiin. ”Bostonilaisuus vaatii komitmenttia ja särmää” eräs bändiläisistä informoi. Kaikenlainen aktiivisuus laskettaisiin eduksi ja hissuttelu ja lintsaminen johtaisivat päinvastaisen lopputulokseen. Näiden sanojen myötä minusta tuli koejäsen.

Hieman yli kaksi vuotta myöhemmin otin vastaan puheenjohtajan tehtävät hieman samanlaisissa tunnelmissa. Tällä kertaa evästystä ei tullut samalla tavalla kuin koejäseneksi ottamisen kohdalla. Nyt ohjenuorana toimi esimerkki. Edelliset puheenjohtajat olivat olleet näkyviä persoonia, jotka olivat johtaneet yhtä paljon äänellään kuin pelkällä läsnäolollaan ja esimerkillään. Oli selvää, että en tiennyt musiikista eniten tai olisin ollut edes kokenein johtaja, päinvastoin. BP on tosin aina osannut pistää jäsenensä hyötykäyttöön, ja olin ilmeisesti se, kenen katsottiin olevan tarpeeksi innokas ja vapaa työskentelemään bändin



hyväksi. Työskenteleminen nimenomaan bändin hyväksi pitää erityisen hyvin paikkansa. Vaikka puheenjohtaja on BP:n herra ja hidalgo sekä kukko tunkiolla, on hän myös se, joka pitää tunkion kasassa, jotta muillakin olisi mukava sillä istuskella. Puheenjohtaja on siis johtaja, mutta myös yhteisön palvelija. Joka tapauksessa, huomasin varsin pian pitäväni työstäni. Oli hienoa saada asioita aikaan ja aloin pitää vastuun tunteesta. Tuntui kuin työllä olisi merkitys, kun päätökset koskivat koko yhteisöä eikä vain sitä missä söisin tänään lounaan.

Puheenjohtajuus on eräänlaista seurallisen miehen yksinäistä työtä. Ei tule kysymykseen, että eristäisi itsensä johonkin norsunluutorniin tai johtaisi pelkästään sähköpostilla, vaan puheenjohtajan ja puheenjohtajuuden pitää olla läsnä kun bändi kokoontuu yhteen. Toisaalta työ on usein juuri yksinäistä ja sisältää paljon asioita mitkä vain pitää tehdä itse. Tämä yksinäinen puoli työstä on keikkojen ja muiden tapahtumien järjestämistä, keikkatilausten vastaanottoa ja muuta normaalia toimintaa. Oma lukunsa ovat kiertueet ja muut matkat sekä muut tavallista isommat rupeamat. Näissä on usein mukana muitakin bändiläisiä työmäärää jakamassa. On bändissä tosin muitakin vastuuhenkilöitä kuten varapuheenjohtaja, rahastonhoitaja, kapellimestari ja teknikko sekä muita enemmän ja vähemmän vaihtuvia virkoja. Nämä projektipäälliköt yms. osallistuvat sitten tilanteen ja tarpeen mukaan päätöksentekoon ja päätösten toteuttamiseen. Pysyvillä vastuuhenkilöillä on kuitenkin jokin oma alueensa, joista vastaamalla he osallistuvat bändin toiminnan pyörittämiseen. Puheenjohtajan ei ole siten välttämätöntä osata itse kaikkea, vaikka etua siitä tietysti olisi.

Jokainen puheenjohtaja voi linjata itse miten työnsä hoitaa, vaikka tehtävät pysyvätkin enemmän tai vähemmän samoina. Tämä vaikuttaa siis lähinnä siihen tapaan mitä hoitaa itse, mitä tuo bändin hallituksen tai koko bändin päätettäväksi. Miten järjestää tiedotuksen ja muut käytännön asiat. Itselleni oli tärkeää pysyä ajan tasalla ja järjestää asiat niin, että tiesin jokaisen asian olevan hoidossa eli jokaiselle delegoitavalle asialle oli oma vastuuhenkilönsä ja toimintatavoista hallitsi yksimielisyys. Yksityistä työskentelyäni voisi taas kuvata hieman liioitellen hallituksi kaaokseksi. Usein oli paljon yhtäaikaista tehtävää, jolloin pitelin sähköpostilla ja puhelimella muita asioita ilmassa kun keskityin jonkin yksittäisen tehtävän hoitamiseen.

Keikkojen ja kiertueiden järjestämisen lisäksi eräs tärkeä osa on pitkän tähtäimen johtaminen. Maailman ja keikkatilanteen muuttuessa, täytyy linjanvetoja aika-ajoin tarkistaa ja miettiä,



mikä on se strategia, millä lähivuodet toimitaan. Tämä strateginen suunnittelu on hyvin pitkäjänteistä, kun toiminta ja prosessit suunnitellaan ehkä kokonaan uudestaan. Muutosten implementointi vie myös oman aikansa, joten tässä mielessä puheenjohtajan työn täytyy olla hyvin ennakoivaa.

Puheenjohtajan tehtäviin kuuluu myös henkilöstöjohtaminen. Kapellimestari on se joka johtaa orkesteria harjoituksissa ja keikoilla, mutta puheenjohtaja näiden ulkopuolella. Kun asiat luistavat, tämä ei ole mikään ongelma, mutta kun huonot ajat koettavat, on ihmisillä toisinaan taipumus alkaa kyräilemään toisiaan, jolloin bändin ilmapiirin ja motivaation säilyttämisellä on suuri arvo. Tämä on BP:ssa erityisen tärkeää, sillä toiminta on vapaaehtoistyötä ja silloin ihmisillä täytyy olla jokin insentiivi työskennellä bändin eteen, tai tehdä bändin eteen ylipäättään muutakin kuin vain käydä treeneissä ja keikoilla. Tyytyväinen ja sitoutunut jäsen tekee kädenkäänteessä ikäviäkin toimia, kun kyräilevät bändiläiset käyttävät energiansa keskinäiseen sodankäyntiin. Tästä syystä yleisen yhtenäisyyden ja positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen ovatkin puheenjohtajan tärkeimpiä tehtäviä. Bändin sisällä tästä motivoinnista puhutaan myös termeillä ”uhkailu”, ”vittuilu” ja ”huutaminen”.

Oma lukunsa ovat kiertueet ym. matkat joilla puheenjohtaja toimii yleensä matkanjohtajana, jonka vastuulla on järjestelyt tien päällä ja tilannejohtaminen. Pääosin tämä on jonkinasteista äkseeraamista (tai jotain vähemmän armeijamaista komentamista), mitä itse tulini harrastaneeksi sekä asioiden junailua ja valvontaa. Suunnitteli sitten kuinka hyvin tahansa, tuntuu että kiertävällä bändillä on taipumus löytää tiensä mitä oudoimpiin tilanteisiin. Hyvässä tapauksessa nämä tilanteet ovat vain outoja, huonossa ne tietävät ongelmia. Tällöin hyvät neuvot, ongelmanratkaisukyky ja tilannetaju nousevat ensiarvoisiksi. Kuitenkin yleensä paras apu on se vanha viisaus, jonka mukaan on parempi tehdä huono päätös kuin olla tekemättä mitään.

Puheenjohtajalla on perinteisesti ollut paljon valtaa BP:ssa, ja tätä valtaa on käytetty niin käytännön asioissa kuin orkesterin ilmapiirin luomisessa. Hyvinä aikoina tällä ei ole niin paljon merkitystä, mutta laskusuhdanteissa (huono keikkatilanne, muita ongelmia) tällä saattaa olla huomattava merkitys siihen, miten orkesteri toimii. Itse koin tämän varsin raskaasti, kun bändi kävi läpi omana puheenjohtajakautenani jyrkkiä muutoksia. Bändi oli hieman aikaisemmin tullut omaksi juridiseksi yksilöksi, jonka seurauksena vanhat toimintamuodot eivät enää tulleet kysymykseen. Verojuridisen aseman epävakauden



seurauksena taloutta piti kiristää ja osittain tämän seurauksena orkesteri ajautui henkiseen kriisiin. Monet vanhat jäsenet lähtivät bändistä ja uusia toimintatapoja haettiin. Bändin yhteishengen ja motivaation ylläpito tuli erityisen tärkeäksi yhdessä talousseurannan ohella. Kysymys tiivistyi pahimmillaan siihen, miten ylläpitää toimintaa ja motivaatiota, jos ja kun tulevaisuutta ei nykymuodossa välttämättä ole. Onnellista kyllä, kova työ ja usko asiaan lopulta maksoivat itsensä takaisin. Bändi pääsi ponnahtamaan nousukierteeseen entistä ehompana.

#### **4.1.2 Gallialainen kylä**

Organisaationa Boston Promenade on erityislaatuinen. Orkesteriin on muodostunut vuosien saatossa vahva ”Boston-kulttuuri”, joka leimaa orkesterin toimintaa sen eri muodoissa. Orkesteri itse puhuu ”Boston-meiningistä” ja ”Bostonin tavasta” tehdä asioita. Se näkyy vahvana tiimihenkenä ja ylpeytenä omasta orkesterista. Tekemisen laatu on yksi sen ilmenemismuodoista. Esiintymistä valmistellessa tähdätään parhaaseen lopputulokseen, ei vain esiintymisen, vaan myös puitteiden osalta. Kiertueelle lähdettäessä voi orkesterin jäsen odottaa, että autot toimivat, oikeat ihmiset ovat oikeaan aikaan paikalla ja lentoliput ovat mukana. Tämä edellyttää, että orkesterista löytyy aina tarpeeksi vapaaehtoista väkeä organisoimaan, ja yhä useammin tämä tarkoittaa puheenjohtajalta arvioidun työpanoksen ylittämistä. Pitkällä tähtäimellä tämä tarkoittaa myös suunnittelua ja toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä. Toisaalta bändin hyvä henki ja motivaatio edesauttavat työskentelemään sen kanssa ja sen hyväksi. Boston-kulttuuri on omiaan luomaan tunteen ”omasta jengistä” ja työn tärkeydestä, jolloin tunteja ei laske niin tarkkaan. Bändin kulttuurin ansiosta puheenjohtaja pysyy myös helposti ajan tasalla. BP:ssa on nimittäin tapana kovaäänisesti kommentoida mahdollisia puutteita ja epäkohtia. Skarppaamisen tarpeen puheenjohtaja huomaa kipakoista ”tarvitaan vahvaa johtajaa” -huudoista. Tämä Bostonissa yleinen ilmaisu ilmentää samalla kulttuuria, jossa puheenjohtajan todella odotetaan ottavan vastuuta, ja pilkallisesti huomautetaan, että pomon vaihto saattaisi olla paikallaan, jolleivät asiat kerran luista.

BP:n voi nähdä myös eräänlaisena nykyversiona gallialaisesta kylästä, jonka Asterix-sarjakuva on niin ansiokkaasti tuonut esille. Bostonin puhekielessä puheenjohtajasta saatetaan käyttää nimitystä heimopäällikkö, bändin vanhin on heimon vanhin tai ehkä shamaani. Jonkun ollessa siviiliammatiltaan lääkäri, tulee hänestä helposti poppamies jne. Tällä kuin



huomaamattaan korostetaan yhtenäisyyttä ja tietynlaista bändiläisten jakamaa hengenheimolaisuutta. Kuin muinaiset keltit konsanaan, pitävät bostonlaiset myös arvossa individualismia ja omia ajatuksia. Näin ollen torailu ja muu kärhämöinti ei ole harvinaista, mutta se on hyvin harvoin tarkoituksellisen vihamielistä. Se on pikemminkin mielipiteiden takana seisomista ja niiden äänestä puolustamista. Ulkopuolisen maailman tullessa mukaan kuvaan, rivit ovat kuitenkin taas yhtäkkiä yhteneväiset ja bändi toimissaan yksimielinen.

Musiikillisena ympäristönä Bostonia voisi kuvata sekoitukseksi rockhenkeä ja vanhaa big band -kulttuuria. Tämä vaikuttaa johtamisen kulttuuriin hieman samalla tavalla kuin edellinen gallialaisvertaus: asioiden hoitaminen otetaan vakavasti, mutta asenne voi olla rempseä, eikä muotoseikoilla ole itseisarvoa. Puheenjohtajalta tämä vaatii jämäkkyyttä ja vastuuntuntoa, mutta sallii hyvinkin vapaan kommunikaation bändin sisällä sekä vapauden olla juuri oma itsensä. Bändiasioissa ei siis tarvitse ottaa tiettyä ”työpersoonaa” päälle.

Eräs merkittävä tekijä on myös se, että kaikki soittavat, eli hallintoa ei ole erotettu soittavasta puolesta. Puheenjohtaja ja muu hallinto on siten soittotilanteissa ja niihin liittyvissä hetkissä muun orkesterin kanssa ja osallistuvat itse tapahtuman onnistumiseen. Tällöin kaikki näkevät, mitä orkesterissa on tekeillä ja missä soittokunnossa se on. Näin päätösten perustana on aina ensikäden tietoa. Järjestely myös yhdistää bändin jäseniä ja ehkäisee osaltaan klikkien syntymistä orkesterin sisällä. Kaikki ponnistavat samalta viivalta niin musiikin kuin hallinnon suhteen, ja kaikkia koskevat tehdyt päätökset yhtälailla. Tämä vahvistaa yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja tekee organisaatiosta entistä tasa-arvoisemman.

Soittaminen ja bändissä oleminen olivat myös itselleni niitä asioita, joiden takia yleensä Bostoniin liityin. Se on edelleen yhtä hauskaa ja tuo myös puheenjohtajan työhön hohtoa. Esityksen aikana ollaan lavalla yhtenä ryhmänä ja sen jälkeen voi viettää aikaa takahuoneessa ”yhtenä jatkista” ja ”fiilistellä” keikkaa.

Bostonin kulttuuria voi kuvata myös itsetietoisena ironisena yhteisönä. Pitkän historian omaava bändi, joka on tietoinen omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan haastaa myös johtajansa. Tämän näkyy tapana antaa palautetta, joka voi olla myös säälimätöntä huolimatta siitä, kenelle sitä annetaan. Puheenjohtajan täytyy ansaita asemansa tavalla tai toisella. Tämä vaatii osaamista ja sen puuttuessa uskallusta tarttua asioihin ja opetella. Samoin se vaatii kykyä kommunikoida, tarvittaessa värikkäästi ja suoraan, toisinaan hienovaraisemmin. Tämä



taas tarkoittaa tilannetajua ja jämäkkyyttä. Yleisesti se vaatii organisointi- ja ongelmanratkaisukykyä sekä itsepintaisuutta pysyä tyynenä tai ainakin tilanteen tasalla.

BP:n toimintaan vaikuttaa myös sen KY-yhteys ja tietyt periaatteet millä se toimii. Monessa asiassa se tasapainottelee käytännön ja periaatteiden välillä. BP ei tee voittoa, mutta pyrkii säilyttämään taloudellisen toimintavaran. Soittajat pyritään ensisijaisesti värväämään KY:n jäsenistä, mutta samalla tulee turvata soiton taso. BP on big band, mutta se soittaa myös rockia. Kun päätösten täytyy olla kestäviä niin periaatteellisesti kuin käytännössä, tulee puheenjohtajan työstä entistä vaikeampaa. Eräs konkreettinen kysymys on, miten säilyttää kauppatieteilijöiden osuus bändissä, kun KY:sta ei soittajia tunnu vain löytyvän? Mistä löytää yleensäkin ihmisiä, joiden soittotaito on riittävällä tasolla ja joilla on aikaa ja halua toimia yleishyödyllisessä orkesterissa? Tämän kaltaiset kysymykset vaativat luovia ja usein tilannesidonnoisia ja muuttuvia ratkaisuja. Usein tuntuukin, että niin kauan kun halutaan tasapainotella, täytyy johtaminen toteuttaa päivä kerrallaan tilanteen mukaan. Toisinaan tämä on stressaavaa, kun pitkän tähtäimen ratkaisuja ei voi tehdä, vaan tilanne on ikään kuin koko ajan päällä. Samalla se vaatii valppautta seurata ympäristöä ja tilanneälyä tunnistaa mahdollisuudet, kun niitä eteen tulee. Bändin opiskelijastatus ja muut periaatteelliset kysymykset voivat siis tuoda mukanaan raskaita.

Yhteenvetona voisi sanoa, että Bostonin johtajuus antaa paljon ja se vaatii paljon. Vaikeina päivinä on hyvä muistaa hyvät keikat, onnistuneet suoritukset niin itsensä kuin koko bändin osalta ja yhteiset hetket tien päällä ja treenikämpillä. Allekirjoittaneelle se merkitsi myös mahtavaa tilaisuutta oppia paljon, ei vain musiikista, vaan myös johtamisesta, organisaatiodynamiikasta ja visioinnin tärkeydestä. Se ja edelleen jatkuva ura soittajana merkitsee myös hienoja tuttavuuksia ja hienoja keikkoja.

## 4.2 RSO

Radion sinfoniaorkesteri eli RSO on Yleisradion (YLE) alaisuudessa toimiva sinfoniaorkesteri. Se perustettiin vuonna 1927 ja tunnetaan eräänä Suomen parhaista



sinfoniaorkestereista tai kuten intendentti Sarotie hieman vitsaillen huomauttikin: ”Suomen parhaana sinfoniaorkesterina”. (Sarotie 2003)

RSO perustettiin 1927 tarjoamaan musiikkia suomalaiselle radiota kuuntelevalle väestölle. Antero Karttusen historiikissa *Radion Sinfoniaorkesteri 1927 – 2002* siteerataan kirjailija Erkki Kivijärven 22. helmikuuta 1927 antamaa esitystä Yleisradion johtokunnalle:

”Kun minusta on tuntunut, että meikäläisten radio-ohjelmien musikaalinen puoli tähän saakka on ollut aivan sattumanvarainen ja vailla sitä yhtenäisyyttä ja suunnitelmanmukaisuutta, joka esim. saksalaisten asemien – vieläpä venäläisten – ohjelmille antaa arvon ja kulttuurimerkityksen, olen suunnitellut – ammattimiesten avulla – ohjelmistohahmoittelun, jossa ilman liiallista ”korkeaa musikaalisuutta” helpotajuisin mutta täysipainoisin sekä instrumentaali- että lauluesityksin eri säveltäjät tulisivat edustetuiksi. - - Kun meikäläinen taiteilijakunta on sangen lukuisa, valintavara siksi suuri, että amatöörien hätävara ei tarvitse turvautua. - - Tässä yhteydessä sallittakoon minun vielä huomauttaa, että pidän pienen, pysyvän radio-orkesterin perustamista välttämättömänä musiikkiohjelmien tason kohottamiselle.”

Tämä historiallinen tausta ja asema haastavat johdon siinä missä musiikilliset ambitiotkin. RSO:n asema on ainutlaatuinen koska se on osa Yleisradiota (YLE) ja saa siten rahoituksensa muun muassa televisiolupamaksuista ja pohjimmiltaan veronmaksajilta. Se on sidoksissa koko suomalaiseen yhteiskuntaan. Sen voi siis ajatella olevan ainoa kansallinen sinfoniaorkesteri, ja jopa velvollinen edistämään klassisen suomalaisen musiikin sekä musiikin kehitystä yleensä kansallisella tasolla. Se toimii myös yhtenä suomalaisen klassisen musiikin lippulaivana ulkomailla kiertäessään. RSO on vastuullinen myös suomalaisille säveltäjille. Sen eräs tehtävä on edistää suomalaista musiikkia mutta myös uutta musiikkia, ja näin sen ohjelmistosta onkin neljännes suomalaista ja neljännes uutta musiikkia.

Yhtälailla kuin RSO:n ikä on pitkä muihin orkestereihin verrattuna, on sen edustaman musiikkityylin ikä pitkä esittävän musiikin historiassa. Pitkällä historialla on ollut vaikutus orkesterin kokoonpanoon, konsertteihin ja sitä ympäröivään kulttuuriin. Sinfoniaorkestereilla on varsin vakiintunut kokoonpano. Varsinkin niiden orkestereiden, jotka pyrkivät kansallisella tai kansainvälisellä tasolla eturiviin, odotetaan täyttävät tietyt kriteerit esimerkiksi kokoonpanon ja soittotason suhteen. Tämä velvoittaa johtajaa jatkamaan niitä



samoja perinteitä, joita orkesteri on noudattanut jo vuosia. Johtajan työtä helpottavana puolena voidaan nähdä tehtäväkentän selkeys. Ottaessaan vastaan tehtävänsä hän voi nojata orkesterin pitkään historiaan ja noudattaa niitä perinteitä, joita orkesteri on noudattanut jo pitkään. Toisaalta tämä voi rajoittaa johtajan vapautta muutosjohtamisessa. Ympäristön muutokset saattavat pakottaa myös orkesteria muuttamaan toimintaansa. Tässä yhteydessä johtaja voi kohdata haasteen koettaessaan sovittaa uudistukset traditioon ja aiempiin käytäntöihin.

Näiden lisäksi täytyy muistaa vielä ne klassisen musiikkiperinteen asettamat paineet, jotka huippuorkestereihin kohdistuvat. Täytyy pystyä säilyttämään klassisen musiikin perinteet, mutta myös uudistua ja säilyttää hyvä musiikillinen taso. Osa tästä klassisesta kulttuurista on tietty määrämuotoisuus musiikin esittämisessä. Musiikki on sidottu säveltäjän ja kapellimestarin näkemykseen. Johtajan odotetaan kunnioittavan tätä ja omalta osaltaan edistävän perinteen jatkumista edesauttamalla parhaiden kapellimestareiden hankkimista ja ohjelman luomista siten, että orkesteri pystyy lunastamaan siihen kohdistuvat odotukset. Orkesterin nykyinen menestys vaikuttaa myös orkesterin tulevaisuuteen.

#### **4.2.1 Intendentin työ - Palapelin kokoaja**

”Se on sellainen satojen ja tuhansien ja kymmenien tuhansien yksityiskohtien palapeli”

(Sarotie 2003)

Orkesterin hallinnolliset tehtävät käsittävät jopa tuhansia yksityiskohtia ja suurin yksittäinen kokonaisuus on niiden yhdistäminen toimivaksi konserttisuunnitelmaksi budjetin puitteissa. Suunnitelma ulottuu vuosiksi eteenpäin ja jakaantuu pienemmiksi työlistoiksi, jotka määrittelevät orkesterin ja sen jäsenten tehtävät päivän tarkkuudella. Konserttisuunnitelma toimii paitsi suunnitelmana, myös orkesterin sisäisenä kommunikaatiokanavana, jonka perusteella organisaation eri osat pystyvät koordinoimaan toimintojaan ja sovittamaan niitä yhteen. Orkesteri saa jonkin verran tulorahoitusta, mutta suuri osa budjetista tulee YLE:lta. Täten intendentti ei voi kovin paljon vaikuttaa budjetin kokoon, mutta hän voi päättää resurssien allokoinnista, eli mitä saatavilla olevalla rahalla tehdään.



Työn luonne tekee konserttisuunnitelman ja työlistojen laadinnasta sekä toiminnan valvonnasta entistä haastavampaa. Orkesterin toiminta kulminoituu konsertteihin ja niihin verrattaviin produktioihin. Tällöin kaiken toiminnan perimmäinen päämäärä on jonkin tietyn konsertin onnistumisessa.

”Nuotteja sä et voi soittaa enää konsertin jälkeen. Kaikki sata yksityiskohtaa mitä niihin [konsertteihin] liittyy, niin sen ajoituksen on oltava pommin varmaa.”

(Sarotie 2003)

Tämä tekee työstä tavattoman pitkäjänteistä, mutta vaatii samalla orkesterin järjestäjiltä äärimmäisen suurta tarkkaavaisuutta, jolla taataan organisaation ja logistiikan toimivuus. Melkein mikä tahansa yksityiskohta voi epäonnistuessaan johtaa siihen, että konserttia ei voida toteuttaa. Tämä korostuu erityisesti ulkomaankiertueissa, jolloin konserttien siirtäminen tai peruuttaminen on äärimmäinen, ja usein mahdoton vaihtoehto. Palapelivertaus ajatellen voi miettiä, miltä tuntuisi koota palapeliä, jossa palojen sopivuuden lisäksi palat tulee lisätä tietyssä järjestyksessä ja tiettyyn aikaan.

Intendentti siis vastaa siitä, että kaikki lopulta toimii. Tässä hänellä on apunaan toki orkesterin muu henkilökunta, jolla on omat vastualueensa. RSO:n organisaatiossa on intendentin lisäksi toinen johtajataso henkilö eli ylikapellimestari. Hän on taiteellinen asiantuntijajohtaja, ja suorassa kontaktissa muusikoiden kanssa. Intendentillä puolestaan on lopullinen vastuu niin hallinnollisissa kuin taiteellisissa asioissa ja hän toimii koko muun orkesterin esimiehenä. Tämä näkyy myös siinä, että intendentti suorittaa kapellimestarin valinnat. Intendentin varsinainen työ keskittyy hallinnollisiin tehtäviin ylikapellimestarin vastatessa taiteellisesta puolesta. Ylikapellimestari toimii myös rajapintana soittajien ja hallinnon välillä. Intendentin toimiessa kokonaisuuden johtajana on ylikapellimestari se henkilö, jonka kautta tai jonka kanssa johdetaan orkesterin ydinosaa, soittamista. Toimiva intendentti-ylikapellimestarisuhde onkin siten toimivan orkesterihallinnon kulmakivi.

”Ylikapellimestarihan on kuitenkin muusikoille se varsinainen pomo. Siinä varsinaisessa työssä, siinä kun soitetaan sitä musiikkia, siinä kapellimestari on sen joukon johtaja”



(Sarotie 2003)

Intendentin ja ylikapellimestarin lisäksi orkesterissa työskentelee 98 vakituista muusikkoa ja 10 henkeä muissa tehtävissä. Tämä muusikkopainotteisuus vaikuttaa myös intendentin työhön käytännössä. Henkilöstö on sinänsä varsin suuri, mutta hallinnon ollessa pieni, tapahtuu suuri osa intendentin työstä toimeenpanevilla tasolla tai lähellä sitä. Intendentti on hyvin konkreettisesti tekemisissä orkesterin toiminnassa, vaikka ei osallistukaan varsinaiseen soittamiseen. Työssä yhdistyykin pitkän linjan suunnittelu ja organisointi toteutukseen ja toiminnan valvomiseen.

Kuten aikaisemmin mainitsin, hallinto on jaettu vastuualueisiin kuten tiedotukseen, mutta silti intendentin ja muiden työntekijöiden välinen työnjako on toisinaan veteen piirretty viiva, jolloin ei kysytä mikä kuuluu vastuualueeseen, vaan mitä on tehtävä. Tämä johtuu pienestä henkilökunnasta ja suuresta työmäärästä. Tiedot palaset on lisättävä peliin oikealla hetkellä, ja tällöin ei jäädä miettimään vastuualueita.

Intendentin ammatissa yhdistyy monia tehtäviä, joista liike-elämän puolella vastaa yleensä usea eri henkilö. Tämä tuo työhön monipuolisuutta, mutta samalla vaatii tekijältään paljon. Sarotie näkee yhtenä tärkeimmistä ominaisuuksista työssään työtä pelkäämättömän asenteen ja valmiuden toimia tilanteen mukana.

”Tässä [ammatissa] ei minkäänlaisia työaikoja tunneta.”

(Sarotie 2003)

Toisena ammatillisena hyveenä hän näkee maalaisjärjen, joka antaa valmiudet toimia sosiaalista älyä ja tilannetajua vaativassa ympäristössä. Kolmas ominaisuus on musiikin tuntemus, joka luo tiedollisen pohjan toiminnalle. Kansainvälinen yhteistyö ja pitkäjänteiset yhteistyösopimukset ovat alalle ominaisia. Kestävien ja toimivien suhteiden luominen vaatii uskottavuutta ja kykyä toimia musiikkikeskeisessä ympäristössä. Alan tuntemus luo pohjaa myös talouden ylläpidolle. Intendentin pystyessä arvioimaan esimerkiksi konserttien kannattavuutta ja vierailijoiden rahallista arvoa hän voi helpottaa omaa työtään budjetoinnin ja resurssien allokoinnin tehostamisen kautta.



Intendentin työstä maksetaan palkkaa, mutta se palkitsee myös henkisesti. Sarotie nimeää onnistuneen konsertin, esimerkiksi suomalaisen teoksen kantaesityksen onnistumisen, huippuhetkeeseen. Intohimo musiikkiin oli oman harrastuneisuuden ohella myös se tekijä, joka (osin sattuman kautta) sai vastavalmistuneen kauppatieteiden maisterin alalle. Tämä harrastuksen ja työn liitto saa Sarotien edelleen, 15 vuoden jälkeen, innostumaan alasta.

#### 4.2.2 Ylpeiden ihmisten museo

Klassisen musiikin ympärillä elävä kulttuuri ja siihen liittyvät mielikuvat leimaavat alaa ja tuovat oman lisänsä johtajan arkeen. Musiikki ja sen konventiot asettavat tiettyjä vaatimuksia ja vaikuttavat intendentin työhön, mutta kulttuuriset seikat vaikuttavat työn arvostukseen ja omaan käsitykseen työn merkityksestä. Klassisen musiikin pitkä historia ja konserttien arvokkuus tuovat arkipäivään ammatillista ylpeyttä, henkistä sisältöä ja tunteen oman työn merkityksestä suuremman asian osana. Sarotie puhuu käsityöammatista. Tekninen kehitys ei ole muuttanut soittimia ratkaisevasti tai vähentänyt soittotaidon merkitystä. Musiikkia soitetaan niin kuin ennenkin. Rajatusti voidaan sanoa, että muusikot ja orkesterit kohtaavat samat ammatilliset haasteet kuin romantiikan aikana 1800-luvulla.

”Esa-Pekka Salonen on sitä just joskus korostanut, että tää on just sellainen elävä museo, joka kuitenkin uudistuu.”

(Sarotie 2003)

Alalla toimivat ihmiset, ja muusikot erityisesti tuovat myös oman lisänsä intendentin työhön. Soittotaito on useimmille muusikoille hyvin henkilökohtainen asia, olennainen osa persoonaa ja ylpeyden aihe. Moni saattaa tuntea olevansa ihmisenä juuri niin onnistunut kuin viimeisin suoritus, ja kaikki paitsi täydellinen on epäonnistumista. Soittotaidon kritisoiminen otetaan siten helposti persoonan kritisoimisena ja henkilökohtaisena loukkauksena. Henkilöstöhallintoon tämä tuo oman erityisen psykologisen ulottuvuuden. Esimerkkinä tästä voisi olla soittotaidon ylläpitäminen iän karttuessa. Vanheneva muusikko ei välttämättä ole sinänsä huonompi soittaja kuin aikaisemmin, mutta hänen fysiikkansa ei vain välttämättä enää tue teknistä suoritusta, jolloin tämä kuuluu kokonaisuinnissa. Siten ei ole yhdentekevää,



miten tällaisia kysymyksiä lähestyy. Sarotie kokee tällaiset tilanteet raskaina ja vaativina hoitaa, mutta näkee ne kuitenkin aika ajoin väistämättöminä.

”Muut työt on ehkä kuitenkin enemmän sellaisia, että pannaan konttorin ovi kiinni ja se työminä jää sinne, mutta muusikko on muusikko.”

(Sarotie 2003)

Työn ja toimialan luonteet asettavat vaatimuksia myös henkilövalinnoille, ja henkilöstöjohtaminen ja rekrytoinnit erityisesti muodostavat laajan kokonaisuuden intendentin työssä. Rekrytointipäätöksistä ehkä tärkein koskee ylikapellimestaria.

”Intendenttien tehtävä on vaan huolehtia, että orkesteri saa sen hyvän ylikapellimestarin. Mutta sen jälkeen ylikapellimestari on se joka näkyy julkisuudessa ja jonka myötä se orkesteri todella joko nousee tai laskee tai pysyy.”

(Sarotie 2003)

Toisaalta muusikkorekrytoinnit ovat yhtälailla tärkeitä, samoin kuin kiinnostavien vierailijoiden saaminen elävöittämään orkesterin tarjontaa. Jokainen vakanssi ja vierailija rasittavat samaa rahakirstua, joten haaste onkin pitää orkesteri ja vierailijat, eli työtyytyväisyys ja vetonaulat, tasapainossa. Vakituisen henkilöstön rekrytointien onnistumisen tärkeys korostuu myös muusikoiden pitkien sopimusten myötä, jolloin yhden ihmisen palkkauksella voi olla pitkäaikainen vaikutus orkesterin taiteelliseen linjaan ja tasoon.

Työn arvostuksen lisäksi klassisen musiikin kulttuuri vaikuttaa myös taloushallintoon. Taloudenpitoon vaikuttavat sen realiteettien lisäksi myös periaatteelliset tekijät. Tämä näkyy esimerkiksi muusikoiden palkkauksessa. Ketä tahansa ei useinkaan voida budjetin rajallisuuden vuoksi ”ostaa”, mutta sitä ei välttämättä edes pidettäisi hyvänä toimintatapana. Arvostus täytyy ansaita luomalla kiinnostava musiikillinen linja ja ohjelmisto sekä hyvä työskentelyilmapiiri, jotka voivat houkuttaa muusikoita orkesteriin, vaikka materiaallinen korvaus ei olisikaan yhtä hyvä kuin jossain muualla. Yleisesti tämä koetaan myös hyväksyttävämmäksi tavaksi toimia kuin vain ”rahalla pelaaminen”.



”Palkkauspoliittikka on yksi [haaste], mutta siinä meillä ei ole erityisiä kilpailumahdollisuuksia koska tällä alalla nyt ei oo olemassa huippupalkkoja eikä sellaista budjettia että voitais ostaa. Eikä se olis kauheen sympaattistakaan ostaa rahalla soittajia. Mutta me pyritään luomaan niin mielenkiintoinen ohjelmisto ja niin hyvä se konserttitoiminta että parhaat soittajat hakeutuu tänne.”

(Sarotie 2003)

Rahalla on kuitenkin olennainen osa suomalaisen klassisen musiikin kannalta. Haastattelussa esille tullut tärkeä tekijä onkin suomalainen sivistisyhteiskunta. Julkinen tuki mahdollistaa sinfoniaorkesterien kaltaisten taidelaitosten ylläpidon ja takaa siten kulttuuritarjonnan monipuolisuuden. Vaikka pieniä merkkejä tuen supistumisesta on olemassa, ei Sarotie koe tätä vielä vakavana uhkana RSO:n tulevaisuudelle. Tuen tärkeydestä alan ammattilaiselle ja ammatin harjoittamiselle ei kuitenkaan jäänyt epäselvyyttä. Julkisella rahoituksella on toki vaikutusta kunkin orkesterin toimintaan, mutta tämän lisäksi monipuolinen kulttuuritarjonta nähdään Sarotien mukaan hyvän elämän osana. Se on osa yhteiskuntaa, jossa on hyvä elää.

#### **4.3 Maija Vilkkumaa -bändi**

Maija Vilkkumaa on suomalainen muusikko, jonka nimeä kantaa myös hänen bändinsä. Vilkkumaan lisäksi bändissä on neljä muuta muusikkoa: kitaristi, basisti, pianisti ja rumpali. Itsestään Vilkkumaa käyttää mieluiten nimitystä laulaja–lauluntekijä, koska tämä kuvaa hänen mielestään parhaiten hänen rooliaan niin bändin jäsenenä kuin tietyn musiikillisen perinteen jatkajana. Maija Vilkkumaa on vuodesta 1999 vuoteen 2007 mennessä levyttänyt neljä täysipitkää albumia ja yhden kokoelmalevyn. Tänä aikana Vilkkumaa on myös noussut yhdeksi Suomen eturivin artistiksi.

Vilkkumaa sijoittuu siihen populaarimusiikin kenttään, mikä on kehittynyt Suomessa 50-luvulta lähtien iskelmä- ja kuplettiperinteestä rockmaisempaan ilmaisuun, eli siihen suuntaan mikä nykyään on suomalaista populaarimusiikkia. Nykymusiikissa Maija Vilkkumaa sijoittuu suomalaisen valtavirtamusiikin kentässä (määrittelijästä riippuen) popin ja rockin välimaastoon. Tähän vaikuttaa muusikoiden monivivahteinen musiikkitausta, missä on kuultavissa muun muassa rock- ja metallivaikutteita sekä vahva 60- ja 70-lukujen orgaanisen



ilmaisun vaikutus. Tässä asemassa sillä ei ole varsinaisesti muita ohjaavia tai määrääviä perinteitä kuin oma historiansa ja ammatillisessa mielessä fanien kannatus. Tässä genressä toimivat orkesterit ovat vapaita noudattamaan juuri niitä traditioita taiteellisesti ja hallinnollisesti kuin haluavat, koska niillä ei ole velvoitteita noudattaa tiettyä tehtävää. Tähän vaikuttaa myös populaarimusiikin kentän moninaisuus ja jatkuva hajaantuminen, mikä on ollut eräs sen trendeistä syntyajoista lähtien. Olisikin vaikeaa ja tarkoituksetonta määritellä ”virallisia” sääntöjä musiikkityylille, joka muuttuu nopeasti ja jossa ilmaisun vapaus on eräs ajatuksellisista kulmakivistä.

Bändikulttuurin Vilkkumaa näkee kehittyneen parissakymmenessä vuodessa. Nykyään vaaditaan ammattimaisempaa asennetta, eikä lipsumisia sallita samalla tavalla kuin joskus aikaisemmin esimerkiksi alkoholin takia. Ammattimaisuus lienee yhtenä syynä siihen, että suomalainen populaarimusiikki on viime vuosina edennyt niin paljon kuin on. Musiikkiin ja musiikkibisnekseen suhtaudutaan entistä vakavammin tai pitäisi varmaan sanoa että ammattimaisemmin.

Verrattuna klassiseen musiikkiin (kts. RSO), kevyen musiikin soitto on teknologian myötä tullut tavallaan helpommaksi. Studioissa voi tehdä paljon muutoksia, joita klassisen musiikin konventiot eivät salli samalla tavalla kuin kevyen musiikin omassa genressään. Tämä helpottaa äänitystä ja miksausta. Uudella tekniikalla voi studioissa myös tehdä paljon sellaista, mikä on aikaisemmin vaatinut nimenomaan soittajalta ammattitaitoa. Toisaalta tämän voi nähdä vievän musiikilta pois sitä aitoutta, mikä aikaisemmin tuli väistämättä mukaan. Onkin toisinaan käyty kiistaa, kuinka paljon tekniikan on hyvä antaa vaikuttaa musiikkiin. Toisaalta tämä kuitenkin antaa bändeille uuden tavan erottautua. Musiikkia voi edelleen tehdä vanhoilla periaatteilla hyödyntäen tekniikkaa harkiten. Vilkkumaa itse uskoo juuri ammattitaitoon: orgaaniseen soundiin ja hyvään yhteissoittoon, joille hän haluaakin oman bändinsä perustuvan.

#### **4.3.1 Bändinjohtajan työ - Hengenluoja**

Maija Vilkkumaa on bändinsä sekä hallinnollinen että taiteellinen johtaja. Joskus on puhuttu siitä, kuinka byrokratia sortaa taidetta, mutta tässä tapauksessa tilanne on toisin päin, jos nyt sortamisesta voidaan ylipäänsä puhua, sillä Vilkkumaalla on sangen humaani tapa hoitaa



myös byrokratiaa. Vilkkumaa lähestyy bändinsä johtamista omista arvoistaan, jotka näkyvät sekä hallinnossa että tavassa tehdä musiikkia. Näiden arvojen mukaan Vilkkumaa on koonnut itselleen ryhmän, joka ensisijaisesti toteuttaa musiikillista missiota, mutta joka ikään kuin samalla sopii Vilkkumaan tapaan toimia käytännön asioissa. Haastattelun pohjalta voi kiteyttää, että näitä arvoja ovat luovuus, tasa-arvo, kunnioitus, ymmärrys, avoimuus, yhteisöllisyys sekä vallan ja vastuun ottaminen.

”Mun mielestä bändi ei voi olla semmonen, että yksi on diktaattori ja muut tottelee sitä.”

(Vilkkumaa 2003)

Kyseinen tapa johtaa vaatii tiettyjä piirteitä ja taitoja, joita voi myös oppia. Tärkeä osa on kuitenkin sosiaalisilla taidoilla ja halulla toimia ryhmässä, sekä sillä että ottaa ja antaa tilaa.

”Tärkeä pointti on sosiaalinen kyvykkyys. Jos on ihan semmonen natsityyppi, niin siinä joutuu kyllä pian vaikeuksiin.”

(Vilkkumaa 2003)

Edellisten lisäksi Vilkkumaa peräänkuuluttaa rohkeaa asennetta ja itseluottamusta, jolla tuoda esille omia ideoitaan niin bändin kuin yleisön kuultaviksi. Vilkkumaa itse kokee oppineensa bändiuransa aikana tervettä itsekkyyttä sekä kärsivällisyyttä ja rohkeutta, joilla kohdata eteen tulevat asiat ja viedä uskollisesti omia ideoitaan eteenpäin. Kun ei ole vielä päässyt kokeilemaan siipiään, voi sokeasta uskosta olla hyötyä. Tällöin uran eteenpäin vieminen vaatii rohkeutta puhua omalla äänellään ja itsekkyyttä vaatia työlleen sen ansaitsema huomio. Muutoin on vaarana, että ulkopuoliset pääsevät vaikuttamaan omaan musiikkiin liikaa, eikä se enää välttämättä ole myöhemmin enää niin omaa.

Vilkkumaan oman työn voi jakaa viiteen vaiheeseen, jotka seuraavat toisiaan. Nämä ovat biisien tekovaihe, treenikämpävaihe, studiovaihe, promovaihe ja keikkavaihe. Työ vaihtelee yksinäisestä vaihtelevarytmisestä sävellystyöstä aikataulutettuun tiimityöhön, ja edelleen julkiseen, yleisölle näkyvään työhön.



”Keikkavaihe on sitä mitä muusikon elämän yleensä kuvitellaan olevan kokonaan. Alkuviikot palloillaan ympäri kaupunkia ja loppuviikot ollaan keikoilla. Tehdään yöt töitä ja nukutaan päivät noin suunnilleen.”

(Vilkkumaa 2003)

Bändin johtamiseen ja yhteistyöhön muun bändin kanssa eri vaiheet tuovat vaihtelua. Biisien tekovaiheessa ei johtamisaspekti välttämättä näy työn luonteen takia. Vilkkumaa vetäytyy tällöin hyväksi katsomaansa paikkaan säveltämään, ja muu bändi ei välttämättä osallistu tällöin bändiin liittyviin tehtäviin. Bändin johtaminen ja tiimityö astuvat kuvioon treenaus- ja tämän jälkeen studiovaiheessa. Musiikin kannalta nämä muistuttavat toisiaan. Näissä vaiheissa uusi materiaali muotoutuu sovituksellisesti yhteissoiton ja vuorovaikutuksen kautta.

”Koen sillä tavalla, että mä en edes haluais tehdä duunii sillä tavalla niin kuin jotkut risto asikaiset ja tommoset, että väsäilee yksin jossain studiossa alusta loppuun. En mä myöskään koe pystyväni siihen, mutta en myöskään haluais. Koska se on niin ihanaa, että siihen liittyy myös se vuorovaikutus ja yhteistyö.”

(Vilkkumaa 2003)

Tämä yhteistyövaihe on tärkeä soitannollisesti, mutta myös bändin hengen kannalta. Vilkkumaa viime kädessä päättää kappaleiden lopullisesta muodosta, mutta kokee muiden panoksen esimerkiksi sovituksissa tärkeäksi. Hän luottaa muusikoidensa ammattitaitoon ja uskoo tuloksen paranevan, mutta kokee yhteistyön tärkeäksi myös bändihengen ja luovuuden kannalta. Tietyt toimintatavat voivat siis pitemmällä tähtäimellä saada yksittäisiä kappaleita suuremman merkityksen hengenluomisen ja ryhmädynamiikan kehityksen kannalta. Täytyy siis pystyä kommunikoimaan soittamisesta ja siihen liittyvistä kysymyksistä, samoin kuin muista taiteellisista ratkaisuista ja omaan musiikkigenreen liittyvistä asioista. Pohjan tälle taas luo musiikin yleinen ja genrekohtainen tuntemus.

Nämä toimintatavat luovat pohjaa myös seuraaville vaiheille, jolloin uusi materiaali tuodaan julki. Monet muusikot kokevat kappaleiden saavan lopullisen muotonsa vasta esitettäessä, jolloin kokee miten uusi materiaali otetaan vastaan, ja miltä tuntuu soittaa sitä. Mikäli yhteistyö on olennainen osa tapaa, millä kappaleet tehdään, vaikuttaa se myös siihen, miten ne tullaan esittämään. Vilkkumaan tavoitteena on saada aikaan luova prosessi, dynaaminen tila,



jonka voi katsoa olevan bändisoiton ydin: prosessi, joka parhaimmillaan onnistuessaan, tekee keikasta uuden, vaikka soitettava materiaali olisikin vanhaa.

#### 4.3.2 Elämäntapayhteisö

Vilkkumaa hyväksyy johtajanimikkeen, mutta tuo haastattelussa esille, että hän on ensisijaisesti laulaja-lauluntekijä ja taiteilija. Haastattelussa käy ilmi, että hänelle johtajaseema ei ole arvo niinkään tittelin tai johtajuuden itsensä kannalta. Hän arvostaa eniten sitä, että tässä asemassa hänellä on suuri musiikillinen ja luomisen vapaus jolloin hänellä on myös vapaus kontrolloida niitä tapoja, joilla itseään ilmaisee. Samoin hän pystyy vaikuttamaan niihin medioihin, joiden kautta luomisen hedelmät tuodaan julkisiksi. Vastaavasti tehtävät, joiden yleensä katsotaan kuuluvan johtajalle, eivät ole hänelle tärkeitä niin kauan kuin voi luottaa niiden hoituvan vaaditulla tavalla. Perinteisen johtajuuden sijaan bändissä korostetaan kollektiivista vastuunottoa. Esimerkkeinä tästä käyvät bändin taloudelliset ja tekniset asiat, jotka molemmat on delegoitu tai delegoituneet toisaalle bändissä. Tämä edellyttää muilta bändin jäseniltä jo arvoissa mainittua vastuunottokykyä sekä koko bändiltä tiimihenkeä, joka toisaalta kannustaa tähän, mutta toisaalta takaa, että eri vastuualueet eivät jää heitteille. Tämä korostaa oikeiden ihmisten tärkeyttä bändin organisaatiossa. Tehtävänä tämä onkin ollut Vilkkumalle eräs haastavimmista.

”Musta tuntuu, että mulle ne suurimmat haasteet on ollu siinä ryhmän muokkaamisessa. Että on ollut se rohkeus joissain tilanteissa sanoa joillekin ihmisille, jotka ei istu siihen juttuun, että tää ei nyt toimi näin.”

(Vilkkumaa 2003)

On tosin huomattava, että puhuttaessa oikeiden ihmisten saamisesta bändiin, puhutaan ensisijaisesti soittotyyliltään ja persooniltaan oikeista henkilöistä, ja vasta toiseksi siitä, kuinka hyvin samat henkilöt toimivat hallinnollisissa asioissa. Hallinnon alisteinen asema näkyy tässäkin.

Kysymystä voi kuitenkin lähestyä toisellakin tapaa. Oman kokemukseni mukaan soittaessa tutustuu väkisinkin ja yhteissoitto hioo helposti tiimiä yhteen myös muutoin kuin



soittamisessa. Tällöin keskenään soittamaan oppivat voivat oppia toimimaan yhdessä myös muilla alueilla.

Vilkkumaa luottaa muutoinkin luontaiseen vastuunottoon, jossa jokainen ottaa vastuulleen kykijään ja kiinnostuksiaan vastaavia tehtäviä. Oman kokemukseni mukaan ja bändimaailmaa seuranneena, tämä on bändialalla varsin yleistä. Virallisten organisaatioiden ollessa harvinaisia tehtävät jaetaan muutoin tai pikemminkin, ne jakaantuvat muutoin. Vilkkumaa näkee, että luontaiset taipumukset ovat yksi tapa hoitaa bändidemokratiaa:

Sen [bändidemokratian] saa kyllä helposti toimimaan sillä, että on ihmisiä, jotka liidaa eri juttuja. Esim. se tyyppi, jolta tulee eniten sovituksellisia ideoita, niin siitä kasvaa helposti tavallaan musiikillinen liideri. Sitten se tyyppi, joka haluaa hoitaa kiertuetekniikka, niin siitä tulee taas tommonen roadmanager nopeesti.

(Vilkkumaa 2003)

Vaarana tosin on, että kaikki tai suurin osa tehtävistä kasaantuu yhden tai harvojen henkilöiden harteille. Tämä voi luoda eripuraa ja eriarvoisuuden tuntua bändin sisällä. Tällöin vaaditaan suoraa ja avointa kommunikaatiota, jonka kautta tilanteen voi ratkaista. Vilkkumaan haastattelussa ei tosin tullut esille, että tällaista tilannetta olisi hänen bändissään kohdattu. Tästä huolimatta hän korostaa suoran kommunikaation tärkeyttä arkistenkin asioiden hoidossa.

Vilkkumaan tavassa hoitaa bändinsä hallintoa ja jakaa vastuuta on nähtävissä myös laajempi merkitys. Haastattelusta käy ilmi hänen näkemyksensä siitä, kuinka ihminen toimii kokonaisvaltaisesti ja siten bändin tapa toimia ja tapa soittaa vaikuttavat toisiinsa samoin kuin bändin ilmapiiriin. Tarkasteltaessa kysymystä tältä pohjalta nähdään toiminnan laajemmat perusteet. Tapa hoitaa arkipäiväisiä asioita palvelee bändin yhteissoittoa ja siten edistää päämäärää, jossa on tarkoitus saada aikaan sekä luova prosessi, jossa kaikki tuntevat olevansa tasavertaisia jäseniä, että bändi jolla oma, pysyvä ja tunnistettava soundi. Tiettyssä mielessä bändiä voi verrata yhteisöön, joka jakaa jonkin elämäntavotuksen. Bändin jäsenet tähtäävät yhteiseen henkiseen kokemukseen kukin oman osaamisensa ja kiinnostuksensa kautta. Samalla tämä päämäärä on myös prosessi, jonka puitteissa ja jonka eteen jokainen organisaation jäsen työskentelee.



## 4.4 UMO

Uuden Musiikin Orkesteri, eli UMO, on todennäköisesti maamme tunnetuin jazzorkesteri. Se perustettiin vuonna 1975 ajamaan muusikoiden omaa asiaa ja jatkoi omalla tavallaan perinnettä, johon ovat vaikuttaneet Rytmipojat ja Radion Tanssiorkesteri (RTO). UMO toimii jazzmusiikin airuena Suomessa ja edustaa suomalaista jazzosaamista myös ulkomailla. Orkesterin yhteydessä toimii Umo Jazz House (entinen Jumo Klubi), jossa orkesteri harjoittelee, konsertoi ja jossa esiintyy myös muita alan orkestereita ja artisteja. Toimintamalli, jossa orkesteri ja jazzklubi toimivat yhdessä, on tiettävästi toimintatavaltaan ainoa maailmassa. Se tarjoaa hyvän tukikohdan niin orkesterille itselleen kuin saman musiikkilajin muille toimijoille. Orkesterin hallinnollisesta johtamisesta vastaa toiminnanjohtaja Annamaija Saarela. Oletukseen UMO:n ainutlaatuisuudesta hänellä on selvä käsitys:

”Ei mitään aika vaan ainutlaatuinen. Suomessahan on paljon big bandeja, jotka on hyviä, mutta UMO on ainoa jossa saa säännöllistä kuukausipalkkaa.”

(Saarela 2003)

Toisena suomalaisena erikoispiirteenä Saarela mainitsi naisten suuren määrän Suomessa toimivien toiminnanjohtajien ja intendenttien keskuudessa. Hän arvioi sen olevan jopa 99 prosenttia. Arvio on siinäkin mielessä yllättävä, että maailmalla toiminnanjohtajat ja jazzin ammattilaiset ovat suurimmaksi osaksi miehiä. Klassisen musiikin sekä muiden musiikin lajien osalta kysymys jäi avoimeksi. Vertailukohdan puuttuessa jäi myös avoimeksi, oliko tällä erityisestä vaikutusta orkesterien johtamiseen.

UMOlaisten palkka tulee eri lähteistä. Orkesteri saa toiminta-avustusta työnantajaltaan, joka on Helsinki viikon säätiö. Sama säätiö hallinnoi myös Helsingin juhlatviikkoja. Säätiö puolestaan on Helsingin kaupungin omistama yksikkö, jonka jäsenet nimitetään kaupungin kulttuurilautakunnasta. Saarelan mukaan avustus ei ole automaatio, vaan sitä on haettava joka vuosi. UMO on myös jazzorkesteriksi siitä erikoisessa asemassa, että se kuuluu orkesterilain piiriin ja nauttii siten valtionavustusta samalla tavoin kuin esimerkiksi sinfoniaorkesterit.



Näihin verrattuna määrä ei vain ole kovin suuri, eli 3 prosenttia kulttuuriin panostettavista henkilötövuosista. Tämän lisäksi orkesteri saa tuloja sen normaalitoiminnasta kulukorvauksina ja lipputuloina. Kulukorvaukset muodostuvat vieraiden orkesterien ja artistien esiintymisistä UMO Jazz Housessa. Lipputulaja puolestaan orkesteri saa omista esiintymisistä ja kiertueista.

Kuukausipalkkaa nauttivana orkesterina sen kulttuuripoliittinen merkitys on suuri, koska orkesterin vastuut eivät rajoitu vain soittamiseen. Omien esiintymisten lisäksi UMO tarjoaa esiintymispaikan muille jazzartisteille. Lisäksi sillä on koulutuksellinen tehtävä. Orkesteri tekee yhteistyötä Sibelius-Akatemian ja Pop & Jazz opiston kanssa tarjoamalla opiskelijoille mahdollisuuksia soittaa ammattilaisten kanssa. Tämän lisäksi UMO tekee musiikkikasvatustyötä Helsingin seudun peruskouluissa.

UMO:n henkilökunnan voi jakaa hallintoon ja orkesteriin. Hallinnossa on toiminnanjohtajan lisäksi tiedottaja, tuottaja, klubikoordinaattori, orkesterijärjestäjä ja työmarkkinatuella toimiva harjoittelija. Orkesterin puolella taas on 16 muusikkoa, joista neljä toimii taiteellisessa toimikunnassa ja yksi on muusikoiden luottamusmies. Tämän lisäksi orkesterissa vierailee kapellimestareita ja muusikoita ja klubitoiminta mukaan luettuna toiminnassa on mukana tuhatkunta artistia vuodessa.

#### **4.4.1 Toiminnanjohtajan työ - Friikkien äiti**

UMO:n toiminnanjohtaja on sekä UMO-orkesterin, että UMO Jazz Housen henkilökunnan esimies. Tässä asemassa hänellä on sekä hallinnollinen että taiteellinen vastuu molempien kokonaisuuksien toiminnasta. Työ on suunnittelua (n. 1½ vuotta eteenpäin) ja linjauksia niin ohjelmiston kuin ylipäänsä toiminnan suhteen. Päämääränä on linjakkuus pitkällä tähtäimellä niin taiteellisesti kuin taloudellisesti. Tämä tarkoittaa ohjelmiston suunnittelua, konsertti- ja kiertueaikataulun laatimista sekä muun toiminnan rytmittämistä orkesterin päätehtävien lomaan. Käytännössä työ on palavereja henkilökunnan ja ulkoisten sidosryhmien kuten rahoittajien ja muiden yhteistyökumppanien kanssa. Apuna työssä on nelihenkinen taiteellinen toimikunta, jonka jäsenet toimivat organisaation taiteellisina asiantuntijoina. He pitävät myös yhteyttä orkesterin ulkopuolelle muusikoihin ja muihin alan ammattilaisii-



Tämä toimii myös yhtenä informaatiokanavana ja mahdollisena rekrytointikanavana. Taiteellisen toimikunnan lisäksi apuna toimivat sektioiden ääntenjohtajat. Konserttimestarin puuttuessa ääntenjohtajat vastaavat omasta sektiostaan ja hoitavat omalta osaltaan konserttimestarin tehtäviä.

Työehtoasioissa toiminnanjohtajalla on apunaan muusikoiden luottamusmies, joka valvoo muusikoiden etuja, mutta auttaa myös toiminnan suunnittelussa. Tällainen tehtävä on muun muassa työlistojen suunnittelu, jossa täytyy ottaa huomioon muusikoiden fyysinen jaksaminen pitkissä harjoitusrupeamissa ja konserttikiertueilla. Luottamusmies toimii siis asiantuntijana niissä asioissa, jotka tulevat tutuksi juuri itse soittamisen ja orkesterissa toimimisen kautta. Kahdesta kokonaisuudesta, UMO:sta ja UMO Jazz Housesta ensimmäinen vie enemmän aikaa. UMO Jazz House muodostaa oman toimivan yksikkönsä, josta vastaa klubikoordinaattori, ja toiminnanjohtaja pystyy keskittymään itse orkesterin juokseviin asioihin.

”Koska mä oon esimies, niin mä oon siten myös äiti ja isä, sosiaalityöntekijä ja kuuntelija ja taputtelija...että hirveen monipuolista työtähän tää on.”

(Saarela 2003)

Merkittävä osa työstä on ruohonjuuritason henkilöjohtamista. Tähän kuuluu henkilökuntaa askarruttavista asioista huolehtiminen ja ilmapiirin ylläpito. Saarelan mukaan hän osallistuu jollain tavalla miltei kaikkeen mitä orkesterissa tapahtuu, ja näistä asioista muodostuva kokonaisuus ja yleinen työmukavuus ovat hänen vastuullaan. Työilmapiirin säilyttämisen tärkeys tulee esille muun muassa resurssipulan ja aikataulujen tiukkuuden aiheuttaman stressin kanssa selviytyessä. Paras lääke näihin tilanteisiin on Saarelan mukaan huumori. Orkesterissa vallitsee Saarelan mukaan yleisesti hyvä henki, johon yksi syy lienee samanlainen mentaliteetti.

Saarelan haastattelusta käy silti ilmi myös kokemukset työn haastavuudesta. Toiminnanjohtajan työ on ajallisesti haastavaa jopa siinä määrin, että monesti joutuu toimimaan suorituskyvyn rajoilla. Tämä johtuu useiden tehtävien samanaikaisesta hoitamisesta, mutta myös konserttien asettamasta aikataulujen ehdottomuudesta. Saarela



myös allekirjoittaa oletuksen työn monipuolisuudesta. Työssä täytyisi olla ”kaikkien alojen asiantuntija”, mikä niin ikään aiheuttaa turhautumista ja ahdistusta. Sama työnkuvan laajuus tosin tuo työhön myös vaihtelua. Välillä silti täytyisi pystyä ottamaan aikalisä.

”Teen asiat sydämellä niin, että välillä menee asiat vähän liiankin henkilökohtaiseksi. Haaste olis se, että pystyis pitäen etäisyyttä asioihin.”

(Saarela 2003)

Toiminnanjohtajan työssä vaaditaan siis monipuolisuutta, tarkkuutta ja täsmällisyyttä. Saarela toi kuitenkin erikseen esille kärsivällisyyden, huumorintajun sekä stressinsietokyvyn tärkeyden. Samoin hän huomautti, että pitää pystyä hyväksymään ihmisten erilaisuus ja omata ongelmanratkaisukykyä. Hän näki, että alan tuntemus tulee työn mukana ja sen voi suhteuttaa omaan toimintaan, koska varsinaista soittotaitoa ei kuitenkaan vaadita. Orkesterissa sinänsä vaadittava musiikin kentän tuntemus tulee pääasiassa muusikoilta, jotka osallistuivat tarvittaessa suunnittelutyöhön ja työ opettaa tekijäänsä.

Mikä sitten saa toimimaan vaativassa tehtävässä, jossa rahallinen korvaus ei välttämättä vastaa työtä? Tasapainottavaksi motivaatiotekijäksi Saarela mainitsi musiikin itsessään. Työn vaativuutta kompensoivat oman orkesterin huippusuoritukset sekä kokemus siitä, että oman työn kautta on ollut mukana prosessissa joka koskettaa kuulijoita.

”Mä oon niin musiikkifriikki, että mä elän siitä musiikista.”

(Saarela 2003)

#### **4.4.2 Friikkiyhteisö**

”Jonkinlainen friikkiys ihmisiä yhdistää, jotka tällä alalla työskentelee, jonkinlainen hulluus meillä kaikilla on.”

(Saarela 2003)

Friikkiys ja orkesterin henkilöstön ”erikoinen” luonne tulivat esille läpi haastattelun. Saarelan mukaan friikkiys on nähtävissä myös muissa jonkin taiteenlajin, taideorganisaation tai taidetapahtuman ympärille keskittyneissä yhteisöissä. Esimerkkeinä hän mainitsee Tampereen



Musiikkijuhlat, Tampereen Elokuvajuhlat ja Tampereen Teatterikesän. Friikkiydelle pystyy löytämään useamman kuin yhden merkityksen. Yksi on Saarelan mainitsema hulluus, joka saa tekemään tärkeäksi kokemaansa työtä pienillä resursseilla vuodesta toiseen ilman näkyvää yhteiskunnallista vaikutusta.

Oman kokemukseni mukaan friikki-termiä, ja muita vastaavia termejä käytetään suhteellisen usein esimerkiksi juuri kuvaamaan yhteisöön kuulumista eli esimerkiksi muusikkoutta ei-muusikolle ja toisinaan myös muusikoiden kesken. Toisaalta sillä voi tarkoittaa hullaantumista johonkin, esimerkiksi tiettyyn musiikinlajiin, jolloin esimerkiksi jazzentusiastista voi käyttää nimitystä jazzfriikki. Jazzyhteydessä termille on löydettävissä erilaisia selityksiä. Ensinnäkin alan toimijat ovat (yleensä) musiikkifriikkejä, jotka toimivat pääasiassa oman, suhteellisen eksklusiivisen, joskin laajan genrensä parissa. Jazzia on pidetty ja pidetään joidenkin alalajiensa, perusteella vaikeana ja asiantuntemusta vaativana. Tyyllilaji ei siis välttämää aukea ilman jonkinasteista harrastuneisuutta ja ulkopuolisten kummastelu saattaa aiheuttaa friikki-nimityksiä.

Jazzväki on värikästä ja yhteisestä ammatista huolimatta varsin heterogeenistä. Jazz oli elinkaarensa alkupuolella marginaalista, jopa kapinallista musiikkia. Jazzyhteisöt eri puolilla maailmaa vetivät puoleensa ja hyväksyivät joukkoonsa ihmisiä, joita saatettiin pitää toisen luokan kansalaisina tai muuten ulkopuolisina. Tämän seurauksena on jazzin parissa totuttu näkemään varsin monenkirjavaa väkeä. (Burns 2001) Itseironisena vastaiskuna nämä ”friikit” alkoivat sittemmin käyttää termiä itse itsestään.

Kolmanneksi jazzyhteisö on koko väestöön suhteutettuna sekä Suomessa että maailmalla varsin pieni. Kansainväliset suhteet ovat yleisiä ja eri puolella maailmaa ihmiset jakavat samat kokemukset ja ongelmat. Saarela viittasi haastattelussa pieneen julkiseen rahoitukseen ja yleisesti resurssipulaan. Myös jo olemassa olevan rahoituksen leikkaaminen huolestuttaa. Tämä on saanut alan toimijat taistelemaan oman työnsä merkityksen puolesta ja tuomaan ajatuksensa suuren yleisön kuultaviksi milloin mahdollista.

”Välillä hallituksen ja eduskunnan puolelta tulee kommentteja että kulttuurin tukeminen ei ole valtion tehtävä ja niin poispäin. Sitä kokee turhautumisen tunnetta, että miten saa sen viestin vietyä että tää on tärkeä asia ihmisten henkisen terveyden kannalta, plus se, että me tuetaan älyttömästi suomalaista työtä.”



(Saarela 2003)

Saarelan mukaan alan ihmiset, tuntevat hieman yleistäen olevansa yhtä suurta perhettä. Bändien resurssipula on yleinen huoli ja tapana on auttaa toisia. Yhteiset kokemukset ja kiinnostukset, sekä jaettu sosiaalinen todellisuus ovat luoneet organisaatorajat ylittävän yhteisöllisen hengen. Käytännön työssä tämä auttaa kontaktien luomisessa ja edistää bändihenkeä.

Tällä friikkiyden käsitteellä, ja sen muovaamalla kuvalla alasta ja ammatista, voi nähdä vaikutuksia toiminnanjohtajan työhön. Tiivistäen asenne oli, että mikään ei hämmästyttä, pahinta sopii aina odottaa, mutta asioilla on tapana selvitä ja ihmiset tarkoittavat pohjimmiltaan hyvää. Orkesteri on siis eräänlainen pienoisyyhteisö joka on luonut oman kulttuurinsa, omat sääntönsä ja toimintatapansa, jotka yhdistävät samankaltaisia yhteisöjä maasta toiseen. Hieman kärjistäen sanoen, jokainen näistä yhteisöistä muodostaa oman friikkiyhteisönsä.

#### 4.5 Thy Serpent

Thy Serpent on suomalaisen metallin synkän tyylin uranuurtaja ja kulttinimi. Bändiä johtaa Sami Tenetz, joka on tullut tunnetuksi paitsi muusikkona, myös metallin monitoimimiehenä ja taustavaikuttajana. Kun black metal alkoi nosta päätään 80- ja 90-lukujen taitteessa, suomalainen metallikulttuuri ei ollut niin voimissaan kuin tänä päivänä. Bändejä toki oli, mutta harva otettiin vakavasti ja moni jäi sille tielleen. Thy Serpent alkoi virittää soittimiaan alavireeseen näihin aikoihin ja julkaisi ensimmäisen levynsä 1996. Vaikka musiikkia ei kaikkien standardien mukaan voinutkaan laskea black metalliksi, sopeutui se soundimaailmaltaan ja kuvastoltaan helposti kyseiseen musiikkilajiin.

”Sanotaan nyt niin, että ihmiset puhuu siitä niin [black metallina], koska se kuulosti siltä. Mutta meidän sanotukset ei oo koskaan ollu tätä osastoo. Enemminkin niin kuin pimeistä asioista, mutta ei mistään Saatanaan liittyvistä. Sen takia mä en oo koskaan kutsunu sitä black metalliks.”

(Tenetz 2003)

Thy Serpent sai alkunsa kitaristi Tenetzin musiikkiharrastuksesta. Tiiviissä tahdissa tehdyt ja levitetyt demonauhat herättivät harrastajien ja hieman myöhemmin Spinefarmlevy-yhtiön kiinnostuksen, mikä antoi sysäyksen Tenetzin sooloprojektin muuntautumiseen bändiksi. Bändissä on laskutavasta riippuen kahdesta neljään jäsentä. Tenetz katsoo, että hän ja basisti–laulaja muodostavat varsinaisen bändin ja toinen kitaristi ja rumpali ovat mukana tarvittaessa. Tätä korostaa myös se seikka, että bändin kaksi kulmakiveä vastaavat sävellyksistä ja sanoituksista. Muut tulevat mukaan vasta sovitus- ja harjoitusvaiheissa.

Viime aikoina bändi ei ole ollut kovin aktiivinen, mikä johtuu Tenetzin mukaan omista ja muiden jäsenien kiireistä. Hiljaiselosta huolimatta bändi nauttii edelleen kulttisuosiota alan harrastajien keskuudessa. Heidän ilokseen uutta materiaalia on lupa odottaa.

#### **4.5.1 Bändinjohtajan työ - Nokkamies**

Sami Tenetziä voi kuvata parhaiten määreillä bändin nokkamies, pomo tai primus motor. Hän vastaa bändin toiminnasta niin taiteellisesti kuin hallinnollisestikin. Taiteellisessa mielessä hän vastaa sanoituksista ja noin puolesta bändin sävellyksistä. Tenetz myös sovittaa kappaleet, mutta tässä suhteessa muilla bändin jäsenillä on enemmän sananvaltaa. Kappaleet saattavat muuttua treenikämpillä, ja hän saattaa antaa myös vapaat kädet tiettyihin kappaleiden osiin, kuten rumpusovituksiin.

Bändin hallintoon hän suhtautuu autoritaarisemmin. Tenetz vastaa itse käytännössä kaikesta bändin toimintaan liittyvästä.

”Mä aloitin sen yksin, sen homman. Ja sitten pyysin siihen muita mukaan. Et se ei ollut mikään semmonen valinta, että valitaan bändi ja että katotaan kuka on johtaja.”

(Tenetz 2003)

Hallinnon voi jakaa bändin varsinaiseen toimintaan ja tiedottamiseen. Tosin tässä yhteydessä sana yhteydenpito kuvanee paremmin toiminnan luonnetta. Tehtävät vaihtelevat suurestikin tilanteen ja bändin aktiivisuuden mukaan. Varsinaiseen toimintaan kuuluu bändin kasaaminen, treenikämpän hankkiminen ja tarvittaessa soitinten järjestäminen. Tämän jälkeen



nokkamies aikatauluttaa bändin treenit, ja varmistaa että soittajat saapuvat paikalle. Edelleen tehtäviin kuuluu levytykset. Näissä rahoittajana toimii levy-yhtiö, mutta Tenetz hoitaa itse myös kaiken siihen liittyvän. Tenetz vastaa myös bändin taloudesta. Tähän vastuualueeseen kuuluvat laskut ja kulujen kontrollointi ja bändin tulorahoituksen ollessa pientä tai sen kokonaan puuttuessa myös varainhankinta. Usein soittajat rahoittavat bändin toiminnan itse, jolloin Tenetz toimii varainkerääjänä myös bändin sisällä.

”Sun täytyy hommata treenikämpät, rahat niiltä [bändin muilta soittajilta], hommata niille soittimet ja sanoo, että nyt on treenit siellä ja täällä ja saada ne oikeeseen aikaan oikeeseen paikkaan.”

(Tenetz 2003)

Yhteydenpito käsittää pääasiassa yhteydenpidon levy-yhtiöön, mediaan ja faneihin. Myös tästä puolesta Tenetz vastaa itse. Fanit ja metallimedia ovatkin Tenetzin mielestä olleet tärkeitä Thy Serpentin uralla. Kun nämä on huomioitu ja otettu tosissaan, ovat nämä myös ottaneet bändin tosissaan. Tenetzin tekemisissä näkyy sitoutuneisuus työhön ja usko omaan asiaan. Muistelu bändin uran alkua ajoilta kertoo tästä:

”Mulle tuli 50 - 100 kirjettä päivässä, vastasin niihin kaikkiin, tein kaikki haastattelut, tein biisejä. Kyllä se vei kaiken ajan.”

(Tenetz 2003)

Kuten edellisestä voi päätellä, työtä riittää yhdelle ja usein enemmän kuin ehtii tehdä. Tenetz näkee silti, että tämä on oikea tapa toimia. Hän haluaa varmistaa, että kaikki tehtävät tulee tehdyksi sillä tavoin kuin hän on suunnitellut.

”Jos kolme tyyppiä hoitaa omat osansa ja yks jättää hoitamatta, niin se niiden kolmen duuni menee hukkaan siinä. Kyllä se yhen vastuulla on hyvä olla.”

(Tenetz 2003)

Tähän itse tekemisen asenteen syntymiseen on nähtävissä useita syitä. Yksi niistä on Tenetz itse. Hänellä on vahva visio bändin päämääristä ja siitä miten ne saavutetaan. Tämän lisäksi

hänessä on nähtävissä ”viimeisen päälle” tekemisen asenne, joka ei hyväksy puolivalmista tai huolimattomasti tehtyä lopputulosta.

”Sellanen jämpätiys ja joku semmonen visio siitä koko hommasta. Eli sä et voi vaan kattoo sitä päivää mitä sä teet, vaan sun täytyy kattoo vähän eteenpäin.”

(Tenetz 2003)

Toinen syy on ympäristö missä Tenetz toimii. Haastattelussa hän mainitsee usein ”vempulat” joiden kanssa toimiminen vaatii paljon omaa työtä.

”Aika paljon stressiä, koska useimmiten näissä piireissä niin monet ihmiset tai soittajat on aikamoisia vempuloita. Ei aina meinaa saada niitä taipumaan siihen muottiin mikä ois parhaaks bändille. Ei tuu treeneihin, ei maksa treenivuokraa, ei omista kunnollisia soittimia.”

(Tenetz 2003)

Tämän seurauksena hän kokee, että on parempi hoitaa asiat itse kuin luottaa edellä mainitun kaltaisiin henkilöihin. Tenetz tosin korostaa, että kaikki metallimusiikin parissa toimivat eivät kuulu kyseiseen ryhmään ja niin vastuuntuntoista kuin johtaja-ainestakin löytyy. Usein vain sattuu, että ainakaan lyhyellä aikavälillä ei ole varaa valita ketä bändiin ottaa, jos bändin haluaa pitää toiminnassa. Omien metallin parissa saamiensa kokemusten mukaan soittotaito painaa rekrytoitaessa enemmän kuin jämpätiys, jota on myös vaikea mitata esimerkiksi koesoitossa. Bändejä myös perustetaan enemmän elämäntapa kuin työpaikka mielessä. Tällöin ei välttämättä ole kyseessä varsinaisesta työhönottohaastattelusta, jossa itsensäjohtamistaitoja edes kysyttäisiin. Asennerikkaassa musiikkityylissä tarvitaan paitsi tarpeeksi taitavia ja soittotyyliältään sopivia, myös asenteeltaan oikeita muusikoita. Valitettavasti soittotaito ja oikea asenne eivät aina kulje käsi kädessä elämänhallintataitojen kanssa. Näin ollen bändin johtaja voi löytää itsensä tilanteesta, missä joutuu hoitamaan myös toisten asioita saadakseen bändin toimimaan.

Metallikulttuurin Tenetz näkee sinänsä neutraalina ilman sen kummempia vaikutuksia bändin johtamiseen. Siihen toisinaan liitetty lieveilmiöt hän puolestaan kokee asiaosaisten



tyhmyytenä tai joidenkin tapauksessa imagon rakentamisena ja markkinointina. Itse hän ei ole kokenut tarvetta lähteä kyseisillä metodeilla Thy Serpentin imagoa rakentamaan. Thy Serpentin kohdalla hänellä on tähtäimessä vakavasti otettava matalan profiilin bändi. Ura on rakennettu musiikille ja hyvin hoidetulle perustalle, mihin ei kuulu turha ”meuhkaaminen”. Nokkamies arvelee Thy Serpentin olevan myös siitä erikoinen bändi, että sen jäsenet eivät oikeastaan tunne toisiaan. Jokaisella on bändin ulkopuolella oma elämänsä, johon eivät bändin muut jäsenet kuulu.

Musiikki yleisemmin puolestaan yhdistää tekijöitään ja Tenetz näkee sen parantavan tiimihenkeä tavalla, jota ei välttämättä ns. tavallisissa työpaikoissa näe. Tämän takia hän kokee, että alalla yleisesti hallitsee hyvä henki, eikä henkilöristiriitoja pääsääntöisesti esiinny.

#### **4.5.2 Julkinen salaseura**

”Harmittavan usein tulee semmoisia konflikteja, koska ei nuo työntajat ja muut ymmärrä pätkän vertaa, kuinka tärkeätä tää loppujen lopuks on alan ihmisille. Se on paljon muutakin kuin harrastus. Se on elämäntyyli niille ja elämäntapa. Se merkitsee paljon monelle vaikka siitä ei rahaa saiskaan.”

(Tenetz 2003)

Haastattelussa tuli esille myös alalle tyypilliset rajoitteet. Thy Serpentin kohdalla tuli esille soittoharrastusta tai ammattia rajoittavia ja bändijohtajan työtä hankaloittavia tekijöitä. Niitä on sekä sisäsyntyisiä että ulkoapäin tulevia. Sisäsyntyiset johtuvat alan rakenteesta. Metallimusiikin parissa toimii rajallinen, vaikka viime vuosina kiivaasti kasvava joukko ihmisiä. Soittotaitovaatimusten kasvaessa muusikkopooli luonnollisesti pienenee. Samat muusikot soittavat useassa eri bändissä, mistä seuraa priorisointiongelmia. Bändin johtaja kohtaa kysymykset, kuinka pitää hyvä soittaja bändissä, ja mistä löytää seuraaja kun tämä joskus lähtee. Tilannetta vaikeuttavat jonkin verran myös alalta poisjäävien joukko. Nämä ovat saattaneet kyllästyä odottamaan menestystä ja lähtevät etsimään onneaan muualta, haluavat muutoin vaihtaa musiikkigenreä tai kokonaan alaa tai kohtaavat ulkoapäin tulevia paineita.

Nämä ulkoapäin tulevat rajoitteet ovat pääasiassa työ- ja perhekysymyksiä. Musiikin usein ollessa huono tulonlähde, elanto täytyy järjestää muutoin. Bänditoiminta taas kiertueineen ja muine velvoitteineen on usein ristiriidassa päivätyön kanssa.

”Moni tyyppi on lopettanut bändin sen takia, että niillä on työ ja moni tyyppi on ottanu lopputilin duunista sen takia, että ne ei oo saanu vapaata jotain keikkaa tai kiertuetta varten.”

(Tenetz 2003)

Muusikon ollessa perheellinen tämä saattaa vaikeuttaa jo mahdollisesti valmiiksi kireää tilannetta. Haastattelun mukaan myös puoliset ja muut perhetekijät ovat usein syitä uran lopettamisen tai toiminnan radikaalin rajoittamisen takana.

”En tiedä mikä se määrä prosentuaalisesti on, mutta kyllä useimmiten, jos halutaan jotain [lopettamisen] syytä etsiä, niin siellä on nainen sen takana.”

(Tenetz 2003)

Muusikot ovat paljon pois kotoa ja bänditoimintaa sekä metalliharrastusta ei välttämättä koeta soveliaana toimintana perheenisälle tai aviopuolisolle. Usein tämä on vaikea yhtälö, sillä kuten Tenetz huomauttaa, ulkopuoliset eivät välttämättä ymmärrä, että metalli on monelle alan harrastajalle elämäntyyli ja tapa. Tässä mielessä bändisoittajat ovat kuin salaseuran jäseniä jonka toiminnan tarkoitus avautuu vain jäsenille, mutta joka on ulkopuolisten silmissä tuomittavaa tai ainakin epäilyttävää. Käytännön syistä toiminta vain on julkista ja siten altis eri elämänaalueiden törmäyksille.

Tenetz on kohdannut tämän kysymyksen myös omakohtaisesti, ja kertoi pohtineensa siirtojaan hartaasti. Uran alun tavoitteiksi hän mainitsi levymyynnin kasvattamisen ja mahdollisesti toiminnan muuttamisen leipätyöksi. Nyt tilanne on muuttunut ja tavoitteena on uusi levy ja bändin jatkuminen. Nokkamies näkeekin olevansa onnellisessa asemassa pystyttyään sovittamaan sekä työn että perheen yhteen bänditoiminnan kanssa.



Haastattelun aikana tuli esille monia ominaisuuksia, jotka Tenetz näki oleellisiksi bändiä johtaessa. Ensiksi toimintaan täytyy olla visio: mihin tähdätään, millä tavoin ja mitä siitä seuraa. Tämän eteenpäin ajattelun täytyy vallita myös matkan varrella, jotta osaa varautua eri tilanteisiin. Toiseksi on hyvä olla tarpeeksi maalaisjärkeä. Tämä näkyy esim. taloudenpidossa. Alalla, missä raha ei perinteisesti liiku, ja muusikot ovat Tenetzin mukaan useimmiten tyhjätaskuja, täytyy varautua pahan päivän varalle. Kun erilaiset tilanteet taas joskus yllättävät, täytyy kolmanneksi olla kykyä lukea liikennettä. Täytyy olla kykyä nähdä sekä kokonaisuus että yksityiskohdat tehdäkseen oikeat siirrot. Viidenneksi täytyy olla täsmällinen, jämäpti tyyppi, joka vastaa huutoonsa, ja tarvittaessa sanoo jämäkästi viimeisen sanan. Viimeisenä, mutta ei vähäisimpänä, tulee toisten huomioiminen. Ihmisten kanssa toimiessa täytyy pystyä ottamaan toiset huomioon, kuunnella ja olla reilu.

”Täsmällisyys, jämäpti asenne ja kyllähän siinä tietysti täytyy olla jossain mielessä reilu tyyppi, että sä osaat ottaa myös muut huomioon siinä myös. Et sä saa bändiä ympärilles kasaan, jos sä vaan tuijotat omaan napaan.”

(Tenetz)

Kuten niin usein musiikki/bänditoiminnassa, Tenetz ikään kuin ajautui johtamaan bändiä. Musiikkiharrastus alkoi jo nuorena ja jossain vaiheessa mukaan tuli tarve tehdä omaa musiikkia ja asia johti toiseen. Metallin parissa harvoin kouluttaudutaan mihinkään, vaan ala opitaan tekemällä ja seuraamalla esikuvia. Onnistumiset ruokkivat toimintaa ja eräänä huippuhetkenä Tenetz mainitsee levysopimuksen aikaansaamisen. Toinen huippuhetki sijoittui uran alkuvaiheeseen toistakymmentä vuotta sitten. Alan piirit olivat pienet ja tiiviit, eikä sunnuntaimetallisteja näkynyt, toisin kuin myöhemmin metallin muuttuessa valtavirraksi suurten levy-yhtiöiden myötävaikutuksella.

”Silloin piirit oli pienet, kaikki tunsivat toisensa, oli semmonen hyvä yhteenkuuluvuuden tunne. Se oli hienoa aikaa.”

(Tenetz 2003)

## 5 Kokoonpanojen vertailu

Tässä luvussa vertailen eri kokoonpanoja. Tuon esille tekijöitä johtamiskokemusten takana ja tarkastelen johtajuuden tyylien ja tapojen sekä johtajuusnäkemysten muodostumista. Aikaisemmassa tutkimuksessa pohdittiin sitä, miten taideorganisaatioita pitäisi johtaa sekä miten taide ja talous voisivat toimia yhteistyössä. Lisäksi pohdittiin sitä, onko taiteen johtamisen erikoispiirteissä jotain opittavaa. Pohdin nyt, miten tutkimuksessa esiin tulleet seikat sopivat aikaisemman tutkimuksen luomaan kuvaan musiikkiorganisaatioiden johtamisesta. Aloitan tarkastelun organisaatio- ja rahoitusmalleista ja etenen aikaisemman tutkimuksen ulkopuolelle jääneiden kokoonpanotyyppien ja musiikin lajien johtamisen erityispiirteisiin. Tarkastelen aihetta myös omien kokemusteni kannalta vertailemalla kunkin orkesterin ja bändin johtajuutta Boston Promenaden johtajuuteen.

### 5.1 RSO

RSO oli aineiston kokoonpanoista eniten aikaisemmassa tutkimuksessa kuvattujen organisaatioiden kaltainen (Jones 1990; Koivunen 1999; 2003). Johtajan etäisyys alaisiin nähden on suuri ja johtaminen on pikemminkin asioiden kuin ihmisten johtamista. Intendentti toimii eniten lähimpien työtovereidensa ja avainhenkilöiden kanssa, joiden kautta myös suuri osa operatiivisen tason johtamisesta tapahtuu. Tämä ei silti tarkoita sitä, että ihmisten johtaminen olisi organisaatiossa vähemmän tärkeää. Sarotien kuvaus muusikoista vahvistaa Boylen (2004) näkemyksiä arvoille perustuvasta ammattikuvasta sekä herkästä ammattilylpeydestä, jolloin alaisten kanssa toimimiseen täytyy kiinnittää erityistä huomiota. RSO:n tapa toimia onkin puhtaasti Koivusen (1999) kuvaaman johtaja-muusikot -suhteen mukainen, jossa hallinnollinen johtaja ja muusikot eivät normaalin työrytmin sisällä juuri tapaa toisiaan. Kapellimestarille jää näin suuri vastuu henkilöstön johtamisessa. Intendentin johtaminen ei tästä syystä näy samalla tavalla eksplisiittisesti kuin ylikapellimestarin, ja hänen hahmonsa saattaa jäädä etäiseksi.

RSO on vanha ja vakiintunut organisaatio, joka on kasvanut ulos perustajiensa vaikutuksesta ja elää jo omaa elämäänsä. Asema on jo niin vakiintunut, että organisaatio tiettyyn rajaan



saakka toimii ilman johtajansa myötävaikutusta, ja siten johtaja ennemminkin mahdollistaa ja tehostaa toimintaa, kuin varsinaisesti luo sitä (Mintzberg 1998). Tätä auttaa se, että sinfoniaorkesteri on jo lähtökohtaisesti pitkälle strukturoitu organisaatio, jossa toimivat motivoituneet asiantuntijat ennalta sovittujen sääntöjen, eli tässä tapauksessa nuottien mukaan (Sveiby 1990). Intendentti pystyy siten keskittymään orkesteritoiminnan sekä strategisen ja institutionaalisen tason johtamiseen (Korhonen 1986). Toimiessaan jo valmiiksi rakennetussa organisaatiossa, jonka toimintatavat ovat vakiintuneet, eivät yksittäisen johtajan omat arvot ja johtamistapa ole niin dominoivia kuin esim. Thy Serpentin kaltaisessa organisaatiossa.

Tämän rakennetun koneiston lisäksi johtamiseen vaikuttavat sinfoniaorkesterille tyypilliset tekijät: klassisen musiikin perinne yhdistettynä uusiutumistarpeeseen, yleisön odotukset ja institutionaalinen asema sekä konserttilähtöinen toimintamalli (Lapierre 2001). Johtajalla on siis edessään valmiiksi rakennettu peli sääntöineen ja nappuloinen. Vaikeaksi pelin tekevät sen laajuus ja luonne sekä moninaiset odotukset. Tätä tukevat muun muassa Jonesin (1990) ja Koivusen (1999; 2003) päätelmät. Organisaatio on suuri, toiminnan luonne vaatii sosiaalista tilannetajua ja johtaja on tulosvastuussa käytännössä tai periaatteellisella tasolla moneen suuntaan. Muusikoille täytyy taata hyvät työolosuhteet, rahoittajille toiminta-aste, yleisölle viihdyttävä ohjelmisto ja yhteiskunnalle taiteellinen ja korkeatasoinen musiikkikulttuurin kehitys näin muutamia mainitakseni. Toiminnan keskipisteessä on seuraava konsertti, mutta samaan aikaan on jo huomioitava konsertin jälkeinen elämä. Yhtälailla pitää täyttää alan harrastajien odotukset, mutta sovittaa ohjelmisto suurelle yleisölle sopivaksi. Kaikki tämä pitää myös tapahtua perinteitä kunnioittaen ja säilyttäen uskottavuus kentän toimijoiden silmissä.

Pitkä musiikillinen perinne vaikuttaa myös orkesterin henkiseen identiteettiin. Varsinainen toiminta, eli soittaminen, ei ole juuri muuttunut sitten 1800-luvun ja tässä mielessä Sarotie koki johtavansa museota, joka harjoittaa käsityöammattia. Ammattia harjoitetaan pieteetillä niiden samojen perinteiden mukaan kuin ennen, jolloin muutokset koskivat lähinnä soittamisen ulkopuolelle jääviä seikkoja. Johtamistyössä tämä aspekti täytyy ottaa huomioon perinteiden kunnioittamisena ja alan yleisenä vaalimisena.

RSO:n organisaatio ei juuri poikkea ratkaisevasti aikaisemmissa tutkimuksissa mainituista sinfoniaorkestereista, eikä sillä ole siinä mielessä havaittavissa johtamiseen vaikuttavia erityispiirteitä. Valtion rooli rahoituksessa esittäytyy hyvin samankaltaisena kuin minkä



tahansa rahoittavan emoinstanssin. Työnjako taas vaikuttaa aiemmin kuvatun johtamismallin syntymiseen. RSO:n organisaatio on suuri, ja sen hallinto on erotettu varsinaisesta orkesterista. Tämä erillinen hallinto luo orkesterin sisälle myös kaksi eri leiriä, jotka eivät päivittäisessä työssä ole välttämättä kosketuksissa toisiinsa. Intendentti toimii tällöin ylikapellimestarin kautta, ja johtamistyö painottuu enemmän asioiden kuin ihmisten johtamiseen ja samalla intendentti ja hallinto kokonaisuudessaan pysyvät muusikoiden näkökulmasta etäisenä. Hyvässä tilanteessa tämä järjestelmä toimii, mutta huonossa nämä kaksi leiriä saattavat jopa toimia toisiaan vastaan. (Koivunen 1999)

RSO:n rahoitusjärjestelmä vaikuttaa myös orkesterin johtoon. Orkesterilla on tunnustettu asema kansallisena orkesterina, mikä vaikuttaa kahdella tavalla. Taiteellisessa mielessä sen täytyy ottaa huomioon suomalaiset säveltäjät ja soittajat sekä koulutuksellinen aspekti. Johtamisen kannalta tämä tarkoittaa suurempaa painotusta institutionaaliseen johtamiseen (Korhonen 1986). RSO:n voikin nähdä toteuttavan henkisesti Mehtan (2003) mainitsemaa lisäarvon tuotantoa ja käytännössä Ropon ja Sauerin (2002) kuvailemaa mallia rakentavasta yhteistyöstä. Suomalaisen, julkisen rahoitusmallin ansiosta, tilanne on helpompi kuin Jonesin (1990) kuvailemissa tilanteissa. Näissä yksityisen rahoituksen seurauksena johtaja joutui eri vaatimusten lisäksi tilanteeseen, jossa hänellä ei ole varsinaista käskyvaltaa alaisiinsa, vaan nämä raportoivat johtajan esimiehelle. Näin osa alaisista nousee käytännössä samalle tasolle ja päätäntävalta saattaa hajautua. Voi olettaa, että mikäli orkesterit Suomessa olisivat yksityisen rahoituksen varassa, tilanne olisi johtajan kannalta vielä vaikeampi.

Intendentin rooli yhteyshenkilönä on myös tärkeä, vaikka ylikapellimestari toimiikin orkesterin kasvoina julkisuudessa. Julkisuudessa ja orkesteriin nähden he toimivat tietyn työnjaon mukaan, missä toisen aseman ja työn ymmärtäminen ja kunnioittaminen ovat toimivan orkesteritoiminnan kulmakiviä (Koivunen 1999; Mehta 2003). Intendentti toimii kuitenkin ammatillisessa mielessä usein orkesterin edustajana, ja siten tällä vuorovaikutussuhteella on suuri merkitys niin orkesterin sisällä kuin sen ulkopuolella.

## **5.2 UMO**

UMO:ssa näkyy pitkään toimineen orkesterin tunnusmerkit, eli sen toimintatavat ovat vakiintuneet ja toiminta keskittyy asiantuntijoiden toiminnan mahdollistamiseen ja



edesauttamiseen (Mintzberg 1998). Toiminta keskittyy siis siihen, miten toimintaa johdetaan, kun varsinainen etsikkovaihe on ollut jo kauan sitten. Kuten RSO:ssa, toiminnanjohtaja pystyy keskittymään toiminnan tehostamiseen ja mahdollisuuksien etsimiseen pysyvyyden takaamisen sijasta, vaikka on huomattava, että tämä aspekti tuli vahvemmin esille UMO:n kohdalla.

Keskeinen esille noussut tekijä on ammatillisen identiteetin lisäksi kulttuuri-identiteetti. Puhuessaan organisaatiostaan Saarelalla on selkeä kuva meistä ”jazzihmisistä” erotuksena musiikki-ihmisistä ylipäätään. Tästä välittyy ajatus, että myös muut organisaation jäsenet jakavat tämän näkemyksen. Tämän olettamuksen pohjalta UMO:ssa vallitsee identiteetillinen yhtenäisyys, mikä Boylen (2004) mukaan on keskeinen tekijä organisaation jatkuvuuden kannalta. Puhuessaan orkesterista, Saarela käyttää perhevertauksia ja korostaa orkesterin yhtenäisyyttä ja hyvää henkeä. Samalla hän kuvailee alan ihmisiä leimaavalla, mutta tässä hyvää tarkoittavalla ilmauksella friikki. Siinä missä Sarotie säilyttää klassisen musiikin johtajan arvokkuuden ja eräänlaisen virallisuuden, tuo Saarela UMO:n lähemmäksi itseään ulkomusiikillisina arvoina, jotka sekä hän itse että muusikot Saarelan mukaan jakavat. Siinä missä Sarotie puhuu ammatillisista, suhtautuu Saarela muusikoihin hieman kuin vanhempi lapsiinsa. Tämä sinänsä triviaalilta kuulostava vertailu tuo kuitenkin esille sen, miten johtajat näkevät oman organisaationsa ja alaisensa, ja miten he samalla itse luovat asennoitumisellaan omaa johtamisen arkipäiväänsä.

Kuten RSO:ssa, myös UMO:ssa hallinto on erotettu varsinaisesta orkesterista. Toiminnanjohtaja ei kuitenkaan jää yhtä etäiseksi kuin RSO:ssa. Tähän vaikuttaa se, että rajapinta toiminnanjohtajan ja orkesterin välillä on suurempi ja kommunikointi ei tapahdu vain yhden, tietyn avainhenkilön välityksellä. Tällöin vuorovaikutustilanteita syntyy enemmän, mikä lisää organisaation yhteisöllisyyttä. Saarela tuo esille myös muita tilanteita, joissa hän vakituisesti keskustelee soittajien tai näiden edustajien kanssa. UMO:n toimintamallissa keskustelua näyttäisi esiintyvän enemmän ja useamman toimijan kesken kuin RSO:ssa. Tässä mielessä UMO:ssa nousee esille Sauerin (2005) väitöskirjassaan esiin tuomat teemat. Johtajan ollessa paljon läsnä hänen käytöksensä, puhetapansa ja tunnetilojen näyttäminen saavat helposti suuremman roolin kuin osaisi ensi alkuun kuvitella. Sisällön ohella vaikeammin kontrolloitava nonverbaalinen viestintä puhuu omaa kieltään ja johtaja muokkaa organisaatiota kuin huomaamattaan. Johtajan toiminta on UMO:ssa esillä varsin



paljon ja tällöin myös hänen persoonansa ja toimintatapansa saavat suuremman merkityksen kuin esimerkiksi RSO:ssa.

UMO:a rahoittaa pääasiassa Helsingin kaupunki, mutta myös valtio. Rahoituksella turvataan toiminnan pysyvyys, mutta tämä huolettaa silti Saarelaa, sillä rahoituksen määrästä ei pitkällä tähtäimellä ole varmuutta, mikä palauttaa mieleen Kirchnerin (2005) teesit varasuunnitelmasta uusien rahoituskanavien etsimisestä. Siinä mielessä taistelu resursseista leimaa myös UMO:n toimintaa, sillä jazz koettiin olevan edelleen yhteiskunnallisen tuen suhteen lapsipuolen asemassa. Tuettu asema kuitenkin vahvistaa toiminnanjohtajan roolia institutionaalisen tason johtajana (Korhonen 1986). UMO:n toimiessa kaupungin kulttuuritoimessa kouluttajana ja yleisön edessä jazzin lippulaivana, johtajan työ saa uusia muotoja puhemiehenä ja mahdollisuuksien luoja. (vrt. Mehta 2003; Ropo ja Sauer 2002). UMO:lla ei ollut haastatteluhetkellä RSO:n ylikapellimestaria vastaavaa virkaa, joten toiminnanjohtaja on osaltaan myös orkesterin kasvot julkisuudessa.

### **5.3 Maija Vilkkumaa**

Samaan tapaan kuin Thy Serpent, Maija Vilkkumaa-bändi on Vilkkumaan oma luomus ja musiikillisen innoituksen toteuttamisväline. Toimintatavat kuvastavat Vilkkumaan omia näkemyksiä bändin johtamisesta sekä sitä, mitkä asiat nousevat etusijalle päämäärien saavuttamiseksi. Haastattelun perusteella bändin kokoonpano ja toimintatavat hakivat uomiaan vielä vähän ennen haastattelun tekohetkeä, joten johtaminen on ollut myös bändin ja olosuhteiden muokkaamista. Erona Thy Serpentiin näkyy suhtautuminen bändin jäseniin. Tätä selittävät erilaiset kokemukset bänditoiminnan parissa, kuten myös jo aiemmin käsitellyt erilaiset näkemykset siitä, mitä bändillä halutaan saavuttaa.

Maija Vilkkumaa -bändi nouse esiin erilaisella lähestymistavalla johtajuuteen. Tässä lähestymistavassa arvot ja työn organisointi kietoutuvat yhteen kokonaisuudeksi tavalla, jolla molemmat ruokkivat toisiaan eri tasolla kuin aineiston muissa kokoonpanoissa. Siinä missä normaalisti osallistaminen nähdään tapana innostaa alaisia toimimaan tehokkaammin tuotteen tuottamiseksi, Vilkkumaa näkee sen osana varsinaista tuotetta eli konserttia. Osallistava konsertti on siis sekä päämäärä että toimintatapa. Vilkkumaa osoittaaakin Minzbergin (1998) näkymätöntä johtamista, ja tämän kautta hän innostaa muusikoita ja pyrkii saamaan näistä



parhaat piirteet esille. Vilkkumaa seuraa taiteellista visiotaan, ja tässä mielessä hänet voi periaatteessa nähdä Lapierrämäisenä (2001) taiteellisena johtajana. Hän kuitenkin poikkeaa vision toteutuksen ja toimintatapojen kannalta suuresti Lapierrin kuvaamasta taiteen tyrannista, joten mielestäni joudumme etsimään kiinnekohtia toisaalta. Vilkkumaan johtamistapa onkin lähempänä Soila-Wadmanin ja Köpingin (2005) tutkimuksen mukaista hienovaraista johtamismallia. Hän tähtää tilaan missä taide ottaa tavallaan vallan ja nostaa kollektiivisen kokemuksen johtamisen edelle. Tämä lähestymistapa edesauttaa Vilkkumaata johtamaan tavalla, jonka hän kokee itselleen sopivaksi, ja siten vaikuttaa myös työnjakoon. Hän pystyy keskittymään niihin tehtäviin, jotka hän kokee omakseen, ja samalla muu bändi osallistuu hallintoon.

Tässä mielessä voidaan sanoa että Vilkkumaa-bändillä ei ole varsinaista rakennettua organisaatiota tai vahvoja toimintamalleja. Bändin jokainen jäsen osallistuu ulkomusiikilliseen toimintaan kiinnostustensa ja taitojensa mukaan. Työjako saattaa muuttua tilanteen mukaan ilman varsinaisia organisaatiomuutoksia ja eri tilanteisiin suhtaudutaan ylipäättään keskustelemalla ja ennemminkin intuitiolla kuin todennäköisyyksiä laskien. Samalla johtaminen jää varsin näkymättömäksi sen perinteisessä mielessä koska varsinaista käskyttämistä ja toiminnan ohjaamista ei tapahdu. Vilkkumaa luottaa siis johtamisessaan yhteisen päämäärän tuomaan näkemykseen ja bändin jäsenien kokemukseen.

Aineistossa tulee esille hieman yllättäviäkin eroja Thy Serpentin ja Maija Vilkkumaa-bändin johtamisessa, vaikka molemmat ovat nimenomaan bändejä, joissa perustaja edelleen aktiivisesti toimii. Eräs syy näihin eroihin on rahoituksen vakaus. Maija Vilkkumaan tulorahoitus pohjainen toiminta näyttää vakaalta, eikä vakavia uhkakuvia ole näkyvissä. Tässä tilanteessa on myös helpompi keskittyä kehittämään bändiä, kun ei tarvitse huolehtia bändin olemassaolosta. Samalla tämä houkuttelee mukaansa muusikoita, jotka ansaitsevat elantonsa bändissä. Tällöin ei tule samanlaisia ajankäyttö-, motivaatio- ja priorisointiongelmia kuin mitä Thy Serpentissä oli esiintynyt. Bändien johtajien kokemukset omasta toimialastaan ja siinä toimivista ihmisistä näyttäytyivät myös varsin erilaisina. Vilkkumaa kokee alan ihmiset pääsääntöisesti mukaviksi ja ”hyväksi porukaksi”, mikä osaltaan lienee vaikuttanut asenteiden ja siten johtamisen muodostumiseen.

Vilkkumaa ei ole myöskään yhteydessä mihinkään rahoittavaan tahoon siinä mielessä, että se olisi vaikuttanut bändin asemaan tai tehtäviin. Sillä ei siis ole vakituisia siteitä mihinkään



aatteellisesti toimivaan instituutioon, jonka intressit pitäisi ottaa toiminnassaan huomioon. Vilkkumaa-bändillä ei ole esimerkiksi muita, erikseen mainittuja, varsinaisen bänditoiminnan ulkopuolisia tehtäviä kuten koulutus tai suomalaisten sävellysten esiintuonti, vaikka jälkimmäistähän he juuri toteuttavat. Tietyllä tavalla Vilkkumaa itse toimii institutionaalisella tasolla edustaessaan bändiä, mutta bändillä ja siten hänellä ei ole muita tehtäviä kuin ne, jotka Vilkkumaa ja bändi itse kokevat tärkeiksi.

## 5.4 Thy Serpent

Thy Serpentin Sami Tenetzillä voi sanoa olleen aineiston kokoonpanoista autoritäärisin tapa johtaa. Tässä mielessä hän vastaa parhaiten perinteistä kuvaa johtajasta, jossa johtaja määrää ja muut tekevät. Tenetz on lähtökohtaisesti orkesterin eteenpäin vievä voima. Hän vastaa bändinsä eri käytännön asioista ja myös käytännössä tekee ne itse. Tässä mielessä hän on hallinnollinen johtaja, mutta samalla myös toimeenpaneva osapuoli. Tämän lisäksi hän vastaa bändin yleissoinnista ja tyylistä sekä lähes kaikista sävellyksistä ja sovituksista. Tästä syystä häntä on syytä pitää myös taiteellisena johtajana. Näiden lisäksi hän vastaa jopa joistain käytännön asioista, jotka yleensä ovat bändin jäsenten omalla vastuulla. Tällaisia seikkoja ovat muun muassa soitinten hankkiminen bändin soittajille ja vuokratulojen järjestäminen ajallaan oikeaan paikkaan. Hän esittäytyy siis yleismiehenä, jotka ovat yleensä juuri bändien johtajia. Tässä yhden miehen hallinto-organisaatiossa ei ymmärrettävästi käydä samanlaisia erotteluja taiteen ja talouden välillä kuin esimerkiksi orkestereissa. Sen vuoksi Thy Serpentin tapauksessa taiteen ja talouden organisointi ei nouse ratkaisevaksi tekijäksi, vaan avainasemassa on tyyli, jolla bändiä johdetaan. Tavalla millä Tenetz nokkamiehen tehtäviään hoitaa, pystyy näkemään myös bändistä huolehtimisena. Hän johtaa bändiään, mutta pitää myös huolta soittajistaan ja bändin hyvinvoinnista ylipäättään.

Tenetzin voi helposti nähdä Lapierrin (2001) kuvaamana taiteellisena johtajana, joka toteuttaa omaa visiotaan ja oikeuttaa valtansa muihin sen avulla. Tenetzillä on musiikistaan ja bändistään visio, joka sanelee mitä milloinkin pitää tehdä. Hänen lähestymistapansa vision toteutukseen on hyvin suoraviivainen, ja hänen voi katsoa toimivan pikemminkin juostavasti nopealla päätöksentekotahdilla ilman työhönsä vaikuttavia ideologisia periaatteita tai sovittuja työtapoja. Oletettavasti juuri tämän seurauksena hän pitää myös etäisyyttä bändin muihin jäseniin, vaikka yhteisöllisen vuorovaikutuksen luominen olisi esimerkiksi koon puolesta



helppoa. Bändin yhteisöllisyydellä ei ole vaikutusta vision saavuttamiseen ja siten sillä ei ole arvoa toiminnassa. Voi toki kysyä, onko aina tarpeellista pitää yllä tiivistä bändiyhteisöä, mutta yleisesti se on monien bändien päämäärä jo musiikillisen yhtenäisyyden ja esiintymisen tason takia.

Tenetzin ei voi siis sanoa toimivan Soila-Wadmanin ja Köpingin (2005) esiin tuoma yhteinen kokemus mielessään. Hän on pikemminkin kuin Koivusen (1999) esittämä kapellimestari-muusikot-suhteen kapellimestari, joka pitää tarkoituksellista etäisyyttä muusikoihin, tai juuri edellä mainittu Lapierrin (2001) kuvaama taiteellinen johtaja, joka taiteen antamalla auktoriteetilla tekee mikä on tarpeellista saavuttaakseen päämääränsä. Jos hyväksytään ajatus, että yksi henkilö vastaa sekä taiteesta että taloudesta, hänet voi myös nähdä näiden kahden yhteensulautumana. Leighton ja Herrndorfia (2002) mukaillen, on sama miten nämä kaksi on organisoitu, kunhan ne organisaatiosta löytyvät ja toimivat toivotulla tavalla.

Pohdittaessa perusteita Tenetzin osoittamaan Lapierrin (2001) mukaiseen johtajuuteen, jossa taiteen visio oikeuttaa tarvittaessa jopa tyrannimaisen johtamisotteen, tulee esille se, että Thy Serpent on nimenomaan Tenetzin bändi ja Tenetzin perustama bändi. Bändi on Tenetzin luomus, jonka kautta hän tuo esille musiikkiaan ja jota hän johtaa omien näkemystensä ja arvojensa kautta. Täten on nähtävissä, että bänditoiminta tähtää yksinomaan halutun musiikin ilmentämiseen, ilman muita, sen toimintaan liitettävissä olevia agendoja. Ulkomusiikillisten merkitysten olemassaolo, kuten kaveriporukka, muut sosiaaliset suhteet tai periaatteellinen toiminta ei ole niin tärkeää tai niiden ei välttämättä koeta olevan ollenkaan olemassa. On odotettavaa, että bändistä ei tule merkitsevää elämän osa-aluetta myöskään muille sen jäsenille, jolloin bändi jää enemminkin työkaluksi kuin yhteisöksi. Tätä taustaa vasten on mahdollista, että oman erityisen organisaatiokulttuurin kehittyminen on varsin hidasta, ellei jopa olematonta, sillä bändin jäsenet tapaavat toisiaan harvoin ja vuorovaikutus keskittyy itse musiikkiin.

Tämähän ei sinänsä ole välttämättä huono asia, mutta saattaa johtaa tilanteeseen, jossa musiikki ei saavuta tiivistä yhteistoiminnasta saatua synergiaa. Taiteellinen taso riippuu tällöin taiteellisesta johtajasta sekä siitä, miten hän onnistuu välittämään visionsa soittajille. Bändin tarkoituksen ollessa yhden ihmisen vision toteuttaminen tämäkään ei luonnollisesti ole ongelma, mikäli bändin muut jäsenet asian hyväksyvät. Voi tietysti sanoa, että asiakeskeisyys on tämän bändin bändikulttuuri, mutta kuten musiikki, se näyttäytyy pikemminkin Tenetzin



hengentuotteena sen sijaan, että olisi yhteistoiminnan kautta syntynyt toimintatapa. Varsinaisen Thy Serpentin vuorovaikutuksen ollessa kehittymätöntä, Tenetz ja hänen arvonsa sekä näkemyksensä muodostavat sen henkisen ytimen, minkä ympärillä bändi toimii. Lopettaessaan toimimisen bändissä loppuu todennäköisesti myös koko bändin toiminta. Näin ollen tähän johtamismalliin sisältyy korkea henkilöriski.

Työn organisointi puolestaan on lähinnä sitä, että muut tekevät sen mitä Tenetz haluaa tai suostuu käsistään päästämään. Johtamisessa tämä näkyy suurena työmääränä Tenetzille, mutta tämän hän kokee paremmaksi kuin delegoimisen. Siinä mielessä tämä noudattaa vanhakantaista Jonesin (1990) mainitsemaa työn organisointia, jossa johtaja kantaa vastuun, mutta myös tekee suuren osa työstä.

Tenetz taistelee työssään resurssipulassa, minkä voi katsoa kulminoituneen bänditoiminnan rahoitukseen. Bändi ei ole kenellekään elinkeino, ja toimintaan osallistumisen aste vaihtelee, mutta on usein alhainen ”siviilielämän” viedessä aikaa. Bändin toiminta rahoitetaan itse, jolloin Tenetz on tilanteessa, jossa sekä soittajien käytettävissä oleva aika että bändin toimintaan käytettävissä olevat rahat ovat tiukassa. Tenetz joutuu siis käyttämään paljon aikaa bändin toiminnan turvaamiseen ja jatkuvuuden säilymiseen, mikä vie aikaa muilta tehtäviltä. Johtajana Tenetzin rooli painottuu operatiivisen tason johtamiseen, jonka voi olettaa vievän aikaa bändin tulevaisuuden suunnittelulta.

Tässä voi nähdä yhtäläisyyksiä Jonesin (1990) mainitsemaan kriisijohtamisen kierteseen. Tulos on samankaltainen kuin hänen tutkimiansa sinfoniaorkesterien johtajilla, jotka ”sammuttavat jatkuvasti tulipaloja”, mutta syissä on erilaisuuksia. Jonesin (1990) tutkimuksessa johtajat painivat omien esimiestensä ja vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa. Tenetz puolestaan kohtaa vaikeuksia muusikoiden kanssa, jotka voi nähdä työn satunnaisen palkan takia tiettyyn rajaan saakka vapaaehtoistyöntekijöinä. Molemmissa tapauksissa monet vaikeuksista kuitenkin pohjautuivat rahaan. Siinä missä Jonesin (1990) tapauksissa johtajista tuli satisficereita (tilanteen tyydyttäjiä) taatakseen rahoituksen, ei Thy Serpentillä kaikin ajoin ole ollut rahoittajia ollenkaan. Tenetz joutuu siksi huolehtimaan bändin jatkuvuudesta.

Haastattelussa tulee esille myös bändin toimintaympäristössä vaikuttavia tekijöitä, jotka osaltaan selittävät sitä, miksi Thy Serpentin johtaminen on muodostunut sellaiseksi kuin on. Aineistossa nämä ovat ainutlaatuisia siksi, että muiden kohdalla eivät persoonallisuuspiirteet



ja bändin ulkopuolisen elämän vaikutukset tulleet niin voimakkaasti esille. Näistä edellinen näkyy asenteena, jonka mukaan on parempi tehdä itse kuin luottaa bändin jäseniin. Tenetz itse suhtautuu johtamiseen ja ideoiden toteuttamiseen hyvin jämäkästi ja tuntee, että genressä toimiviin ihmisiin ei voi lähtökohtaisesti luottaa. Tämän hän perustelee omilla kokemuksillaan sekä bändin nokkamiehenä että alalla yleisesti. Haastattelussa tulikin kuva toimintaympäristöstä, missä luotettavan bändikaverin löytäminen on harvinaisempaa kuin ”vempulan”. Taatakseen toiminnan jatkuvuuden ja tason on Tenetz päättynyt toteuttamaan hyvin autoritääristä johtajuutta.

Bändin ulkopuolisen elämän vaikutukset hän puolestaan on kokenut itsekkin, ja nämä näkyivät yleisesti rajoittavina tekijöinä ja joidenkin bändin ulkopuolisten tahojen penseänä suhtautumisena bändiä kohtaan. Nämä luovat osaltaan asenteen, jonka mukaan kulloinkin tehtävien toimien on parempi onnistua, koska seuraavaa tilaisuutta ei välttämättä tule työ- ja muiden kiireiden estäessä bändissä toimimisen.

## **5.5 Boston Promenade**

RSO ja BP ovat vakituiseen henkilöstöön ja toimintavuosiin nähden aineiston suurimmat ja vanhimmat orkesterit. Työtehtävissä onkin samankaltaisuutta ja molemmissa toiminta keskittyy konserttien ympärille. Toimintajänne ulottuu vähintään vuoden päähän, ja molempien johtajat hallinnoivat koko orkesterin johtamisen kenttää. Toisaalta näiden kahden orkesterin johtaminen erottuu johtajan ja soittajien etäisyyden osalta, ja siinä miten tehtävät painottuvat ihmisten ja asioiden johtamisen välillä. Tällä tavoin RSO:n toiminta poikkeaa BP:sta, jossa johtaja on tekemisissä paljon alaistensa kanssa ja jossa operatiivinen johtaminen tapahtuu kasvokkain. BP:ssa puheenjohtaja vastaa myös paljosta siitä, mikä RSO:ssa on ylikapellimestarin harteilla. Näitä ovat muun muassa näkyvyys ulospäin ja organisaation henkinen johtaminen. Puheenjohtaja on myös lähtökohtaisesti suorassa kontaktissa soittajien kanssa, mikä myös poikkeaa RSO:n toimintamallista.

UMO on tutkimuksen organisaatioista musiikillisesti ja kokoonpanoltaan lähinnä BP:a. Johtamiseltaan ne taas eroavat toisistaan institutionaalisen tason ollessa vahvempana roolina UMO:ssa ja operatiivisen tason BP:ssa. UMO:ssa johtaja jää myös etäisemmäksi kuin BP:ssa,



ja on tässä mielessä lähempänä RSO:n intendentin toimenkuvaa. Tähän vaikuttaa pääasiassa UMO:n hallinnon eriytyminen varsinaisesta orkesterista. Ero näkyy myös tavassa suhtautua alaisiin. Siinä missä Saarela puhuu lapsista ja perheestä, itse puolestani koin BP:ssa johtavani (opiskelu)kavereitani. Ammattilaisorkesterina UMO näyttäytyy myös fokuksittuneemmalta omalle asialleen kuin BP, ja vastaavasti BP merkitsee jäsenilleen muutakin kuin hyvää musiikkia ja työpaikkaa, kuten kaveriporukkaa ja sen mukana tuomia asioita. Orkesterin jäsenistö esittäytyy johtajiensa näkemysten mukaan UMO:ssa homogeenisempaan kuin BP:ssa. Selkeä selitys on se, että UMO toimii ammattipohjalta, kun BP valitsee jäsenensä musiikillisen osaamisen lisäksi bändin toiminnan ja periaatteiden luoman ideologian perusteella, jolloin mukaan valikoituu hyvin eritaustaisia ihmisiä. BP:ssa ei tarvitse olla musiikin ammattilainen, kunhan tietyt ehdot täyttyvät.

Sekä Maija Vilkkumaa -bändi että BP nauttivat tiiviistä organisaatiokulttuurista ja hyvästä ryhmähengestä. Vilkkumaa on vain vienyt tämän pitemmälle siten, että nämä ovat osa bändin varsinaista toimintaa, kun taas BP:lla se on orkesterille ominainen piirre. Tällöin Vilkkumaa myös vahvemmin osallistaa bändin jäseniä toimimaan, ja tekee osallistumisesta toimintatavan motivaatiotekijän sijasta. Vilkkumaa on BP:n johtajan tavoin yhtäläillä bändin käytännön toimien kannalta keskeisin hahmo, mutta hän ei pidä käytännön asioissa aina valtaa itsellään samalla tavalla kuin mitä BP:n johtaja. Molemmat kuitenkin pyrkivät siihen, että jäsenistö olisi sitoutunut ja motivoitunut toimimaan kokoonpanoissaan. Vaikka tämä on mielestäni jo itsessään hyvä tavoite, edustaa se molemmille tapaa johtaa kyseisiä bändejä. Vilkkumalle se on hänelle luontaisin tapa toimia bändissä, BP:ssa se on osa ”bostonilaisuutta”, mikä on vuosien saatossa muotoutunut olennaiseksi osaksi BP:n ideologiaa.

Molemmissa bändeissä myös soittaminen ja käytännön asioiden hoito on sulautunut toisiinsa. Tässä hallinnon ja muusikoiden sekoittumisessa on yhteistä se, että kaikki voivat halutessaan toimia sekä hallinnossa ja toiminnan organisoinnissa että musiikin parissa. Erottavia tekijöitä ovat puolestaan suhtautuminen kanssaihmiin ja johtamisen autoritäärisyys. Vilkkumaa toimii luottavaisemmin kuin esimerkiksi itse aikoinaan toimin BP:ssa ja valvoo vähemmän toiminnan tuloksia, milloin ei koe sitä itselleen kuuluvaksi. Vilkkumaan tyyli on myös neuvottelevampi ja ohjaavampi kuin itselläni BP:ssa. On toki huomattava, että Vilkkumaalla on käytössään myös levy-yhtiön organisaatio, mikä osaltaan vastasi joistain sellaisista asioista, mitkä BP:ssa hoidetaan itse.



BP:een verrattuna Thy Serpentin johtaminen näyttäytyy samaan tapaan hyvin johtajakeskeisenä ja autoritäärisenä. Siitä tosin puuttuu BP:n yhteisöllisyys ja kokoonpanon ulkomusiikillinen merkitys. Organisaation erityispiirteet kulminoituvat ennemminkin Tenetzin omiin ajatuksiin sekä ympäristön vaikutuksiin kuin organisaatiossa kehittyneeseen kulttuuriin. Rahoituserot puolestaan näkyvät siinä, miten tietyn perusturvan puuttuminen ja jatkuvuuden säilyttämisen ensisijaisuus tekevät johtamisesta tietyllä tapaa jatkuvaa kriisijohtamista. Parhaimmillaankin se pakottaa panostamaan operatiiviseen johtamiseen ja vie huomion pois toiminnan suunnittelusta. Thy Serpentin ja BP:n autoritäärisyyden eron voi tiivistää siihen, että Thy Serpentissä se näkyy ainoana toimivana toimintatapana, kun taas BP:ssa se oli vuosien saatossa muodostunut tapa johtaa, mikä tosin sekin lienee joskus kummunnut hieman samankaltaisesta ajatuksesta: ”Miten saan tämän lauman toimimaan oikein?”.

## **6 Tutkimuksen tulokset**

### **6.1 Empiiriset päähavainnot**

#### **6.1.1 Johtajuuden ja organisoitumisen malli**

Edellisessä luvussa käydyn vertailun perusteella voi huomata, kuinka toiset johtajat ovat vahvasti läsnä johtaessaan, ja toiset taas johtavat hienovaraisemmin toisten ihmisten ja mekanismien kautta. Kysymys on siis siitä, kuinka näkyvää johtaminen kussakin kokoonpanossa on, ja kuinka keskeinen asema johtajahahmolla on organisaation toiminnan kannalta. Esimerkiksi Vilkkumaa näkyy bändissään keulahahmona ja persoonana, mutta hänen johtamistapansa on niin hienovarainen, että hänen toteuttamansa johtajarooli ei puolestaan ole kovin näkyvä. Thy Serpentissä taas Tenetz on läsnä miltei kaikissa päätöksissä ja toimissa, jolloin hänen persoonansa lisäksi jo hänen johtajaroolinsa on hyvin näkyvä.

Toinen keskeinen aspekti on toiminnan organisoitumisen aste. Toisten kokoonpanojen toiminta on pitkälle organisoitua niin varsinaisen organisaation kuin toimintatapojenkin

kannalta. Kokoonpanossa saattaa olla sovittu hierarkia tai toimintatavat ovat muuten vakiintuneet. Toiset organisaatiot taas toimivat vapaan organisaation puitteissa tilanteen, tai löyhästi sovittujen toimintatapojen tai löyhän työjaon mukaan. Eri tekijät myös määrittelevät sitä, kuinka suuri vaikutus johtajalla tai johtajahahmolla on organisaatioon kokonaisuutena. Määritteleekö johtaja organisaation, vai onko organisaatio niin vakiintunut, että se ennemminkin muokkaa johtajan työtä.

Näiden kahden tekijän, johtamisen näkyvyyden ja toiminnan organisoinnin asteen mukaan voi aineiston kokoonpanoista saada yksinkertaistetun käsityksen. Olen luonut näiden kahden ulottuvuuden perusteella viiden abstrahoidun organisaation mallin, jossa yhdistyy sekä johtajuus että toiminnan organisoimistapa. Neljä mallin organisaatioista edustaa kukin ulottuvuuksien ääripäitä, kun taas viides, UMO on näiden välissä tietynlainen hybridi. Toisaalta sen voi katsoa muodostavan oman ulottuvuutensa neljän ääriorganisaation välissä. Kuvaan eri organisaatioita jo aikaisemmin tutuksi tulleilla vertauskuvallisilla nimillä:

Radion sinfoniaorkesteri (RSO) – Ylpeiden ihmisten museo

Uuden musiikin orkesteri (UMO) – Friikkiyhteisö

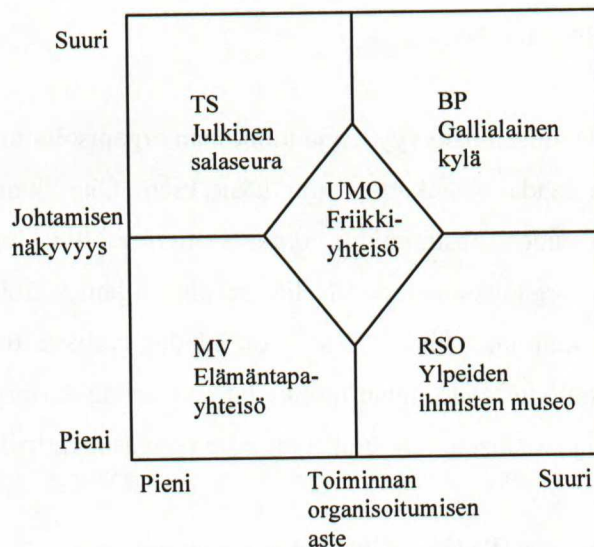
Maija Vilkkumaa (MV) – Elämäntapayhteisö

Thy Serpent (TS) – Julkinen salaseura

Boston Promenade (BP) – Gallialainen kylä



Kuvio 6.1 Johtamisen näkyvyys ja toiminnan organisoitumisen aste



Julkista salaseuraa johdetaan edestä. Sen toiminta ei ole vahvasti organisoitua, joten johtajan roolilla on keskeinen merkitys kulloisessakin vastaan tulevassa tilanteessa sekä bändin toiminnassa ylipäätään. Johtajalla on autoritäärinen ote, ja johtajan poissa ollessa toiminta todennäköisesti pysähtyy tai organisaation yhteisten päämäärien tavoittelu muutoin häiriintyy. On mahdollista, että käytännön syyt tekevät toiminnasta lyhytjänteistä, jolloin eräänlaisen ”eloonjäämisen” ylittävä toiminta jää vähemmälle huomiolle. Myös tämä on yhteydessä johtamisen autoritäärisyyden kanssa, sillä tiukat ajat vaativat tiukkaa komentoa. Tässä mallin ääripäässä johtaja vaikuttaa enemmän organisaatioon kuin toisinpäin. Voi sanoa, että äärimmilleen vietynä organisaatio on yhtä kuin sen johtaja. Organisaation jäsenet yleensä jakavat jonkin arvomaailman, mikä saa heidät ylipäätään toimimaan yhdessä. Tästä syystä se on myös tehokas, mikäli vain jäsenet ovat motivoituneita. Johtajalta tämä vaatii jatkuvaa reflektointia organisaation, tilanteen ja hänen itsensä välillä.

Gallialaisessa kylässä johtajan rooli on yhtälailla tärkeä. Myös tätä organisaatiota johdetaan edestä ja omalla esimerkillä. Ero julkiseen salaseuraan on korkea toiminnan organisoitumisen aste. Tästä syystä Gallialainen kylä toimii tiettyjen, ennalta sovittujen ja hyväksi havaittujen toimintatapojen mukaisesti, mikä parantaa tehokkuutta. Johtajan poissa ollessa, auttavat nämä toimintamallit muuta ryhmää saavuttamaan kulloisenkin päämäärän. Johtajan roolin

keskeisyydelle löytyy yleensä käytännön syy tai ne ovat muutettavissa. Yksi syy johtajan keskeisyyteen saattaa olla organisaation oma kulttuuri ja historia. Tässä mallissa johtaja vaikuttaa organisaatioon vahvasti, mutta on mahdollista, että johtajan vaihtuessa uusi johtaja tekee omat toimintamallinsa, jolloin toimintatavat muuttuvat. Todennäköisesti sovitut toimintamallit ja organisaation vaikutukset ovat silti suuret, jolloin uuden johtajan lopullinen vaikutus organisaatioon saattaa silti jäädä pieneksi. Yleisesti ottaen johtajan vaikutus organisaatioon on pienempi kuin Julkisessa salaseurassa.

Elämäntapayhteisö on samalla tapaa vapaamuotoinen organisaatio kuin Julkinen salaseura. Tässä mallin ääripäässä vain sen jäsenet jakavat vahvemmin tietyt arvot ja näkemykset jotka edesauttavat saavuttamaan organisaation tavoitteet. Jos Julkisen salaseuran jäsenet jakavat yleiset arvot ja päämäärän, jakavat Elämäntapayhteisön jäsenet myös arvot tavoissa, millä päämääriä tavoitellaan. Tässä toimintamallissa johtaja saattaa olla loppujen lopuksi keskeinen hahmo, mutta johtamisfunktion kannalta hänen vahva läsnäolonsa ei ole tarpeen, ja hän saattaa näin jäädä johtajana taka-alalle. Kokonaisuuden kannalta saattaa johtajan hahmo tai persoona kuitenkin olla keskeinen, mutta hän syystä tai toisesta jättää organisaatiolle paljon vapauksia, jolloin se alkaa muokata itse itseään. Tämä vaatii organisaation jäseniltä motivaatiota ja oma-aloitteisuutta, jolla yhteisiä päämääriä tavoitellaan. Haaste tämänkaltaisen organisaation kohdalla on usein juuri sen rakentamisessa. Jo tästä syystä johtajan vaikutus on kokonaisuuden kannalta silti varsin suuri. Ajan myötä tämä vaikutus organisaatioon saattaa tasaantua. Mikäli organisaatio saavuttaa toiminnassaan tietyn vakauden, saattaa se alkaa vaikuttaa johtajaan siinä missä muihinkin sen jäseniin.

Ylpeiden ihmisten museo toteuttaa omaa tarkoitustaan tiettyjen, johtajasta riippumattomien arvojen mukaan. Sen toiminta on niin korkeasti organisoitua, että johtajan rooli jää helposti taka-alalle tai siitä tulee niin sanotusti persoonavapaata. Tällöin johtajan oma henkilö ei ole keskeinen, vaan alaiset toimivat yhteisten tiedostettujen toimintatapojen mukaan. Johtaja voi tällöin keskittyä suuriin linjoihin ja hän voi luottaa siihen, että organisaation muut jäsenet huolehtivat kunkin toiminnon toteutuksesta. Mallin tässä ääripäässä organisaatio vaikuttaa enemmän johtajaansa kuin toisinpäin. Toiminta on niin vakiintunutta, että johtajan vaihtuessa toiminta pysyy kutakuinkin ennallaan, ellei johtaja erikseen ryhdy tekemään suuria muutoksia organisaatioon tai sen toimintaan.



Friikkiyhteisö on neljän edellisen ääriorganisaation hybridi. Siinä on piirteitä jokaisesta, ja jää siinä äärimmäisyyksien väliin. Toisaalta voi nähdä, että ääriorganisaatioita yhdistelemällä siitä on tullut oma tyyppinsä. Tässä organisaatiossa johtaja on melko keskeinen hahmo, mutta toiminnan kohtuullisen organisoitumisasteen vuoksi, hän ei nouse niin keskeiseksi hahmoksi kuin Julkisessa salaseurassa tai Gallialaisessa kylässä. Samalla kohtuullisesta, mutta ei niin pitkälle viedystä organisoitumista johtuen, se nauttii tietynlaisesta perhehenkisyysdestä, mikä tuo johtamistyöhön tiettyä seesteisyyttä samaan tapaan kuin Elämäntapayhteisössä. Friikkiyhteisössä johtajan ja organisaation vaikutussuhteet riippuvat paljon tapauksesta. Organisaatio vaikuttaa kuitenkin todennäköisesti enemmän johtajaan kuin toisin päin. Johtajalle jää silti vapauksia muokata organisaatiota, jolloin johtajan vaihdos saattaa vaikuttaa organisaatioon enemmän kuin Ylpeiden ihmisten museon kohdalla.

### **6.1.2 Johtajuuteen vaikuttavat tekijät**

Tutkimuksen alussa esitin kysymyksen, mitkä tekijät vaikuttavat orkesterin tai bändin johtamiseen. Myöhemmin pohdin alakysymystä, onko lisäksi musiikkiin liitettävällä kulttuurilla vaikutusta. Aineiston organisaatioita tarkasteltaessa kävi ilmi, että useat eri syyt vaikuttavat johtajuuden muodostumiseen ja musiikki on yksi niistä. Ei niinkään yllättävästi, orkesterien ja bändien välillä selvin erottava tekijä on kokoero ja edelleen se, että orkesterit ovat pitemmälle organisoituneita kuin bändit. Aineiston suurimmat orkesterit ovat kuitenkin syntyessään olleet varsin pieniä kokoonpanoja, BP seitsemän- ja RSO kymmenhenkinen orkesteri. Onko kasvu siis tuonut mukanaan organisoitumisen, vai onko pitkälle viety organisoituminen sallinut kokoonpanon kasvun? Vaikka koko on selvä vaikuttava tekijä, se ei ole ainoa, ja siksi tarkastelen niitä tarkemmin seuraavaksi. Keskeiset johtajuuteen vaikuttavat tekijät ovat kuitenkin kiteytettävissä seuraavasti:

- Musiikillinen identifioituminen
- Toiminnan tarkoitus ja laajuus
- Käytettävissä olevat resurssit

### **6.1.3 Musiikillinen identifioituminen**



Soitettavan musiikin ja siihen liittyvän kulttuurin ja arvojen vaikutus näkyy lähinnä välillisesti. Musiikki ei suoraan vaikuta siihen, miten orkesteria tai bändiä johdetaan, koska lopulta tehtävät ovat hyvin samanlaiset ja soittajat jakavat tiettyjä piirteitä genrestä toiseen. Jokainen haastateltu johtaja oli kuitenkin hyvin tietoinen omista musiikillisista lähtökohdistaan sekä soitettavan musiikin luonteesta ja erityispiirteistä. Tämän lisäksi haastateltavat vaikuttivat tuntevan itsensä hyvin sekä ihmisenä että johtajana. Uskon, että musiikillinen lähtökohta on vaikuttanut aineiston johtajien identiteetin kehittymiseen ja maailmankuvaan, ja siten siihen, minkälainen hän on johtajana ja mitä arvoja hän edustaa persoonallaan ja tavallaan tehdä työtään. Luonnollisesti jokainen ihminen on persoona, ja siten kahta samanlaista johtajaa voi tuskin löytää. Tästä huolimatta olen valmis tekemään olettamuksia musiikin välillisestä vaikutuksesta johtamiseen. Tämä ei tarkoita, että kyseinen musiikki edustaisi juuri sitä mitä jokin henkilö edustaa. Kyse on siitä, miten kyseinen henkilö kokee itsensä elävän ja toimivan tietyn musiikin kautta ja sen piirissä.

Shepherd ym. (1977) sekä Shepherd (1991) kuvaavat tätä mekanismia musiikin symboliikan dualistisen luonteen kautta. Heidän mukaansa musiikki on luonteeltaan implisiittistä, jolloin merkitykset syntyvät kokijan mielessä, mutta musiikki on kommunikaation kannalta eksplisiittistä eli se on luonteeltaan myös merkityksiä välittävää ja rakentavaa. Tällöin musiikin avulla voi välittää ja rakentaa merkityksiä, ja käyttää niitä yhteisen identiteetin ja merkitysten rakentamisen välineenä. Tämä vain tapahtuu henkilökohtaisten ajatusten ja tuntemusten kautta. Musiikilla voi siis välittää viestejä, mutta niiden merkitys ja sisältö on riippuvainen viestin lähettäjästä ja vastaanottajasta. Shepherd ym. (1977) ja Shepherd (1991) vastustavatkin absolutistista musiikkikuvaa, jonka mukaan musiikissa on kyse vain prosesseista, jolloin musiikin merkitys lakkaa olemasta musiikin itsensä loputtua. Mikäli musiikki ei olisi tämän tutkimuksen keskeinen osa, tai jos kaikki tutkittavat henkilöt olisivat selkeästi epämusikaalisia, uskon että tilalla olisi jokin muu identiteettiin, ja siten johtamiseen vaikuttavat tekijä. Nyt kun kyse on musiikkiorganisaatioista, musiikki on työn keskipiste ja siitä on tullut määrittelevä tekijä johtajuuden muodostumiselle. Se toimii tavallaan liimana erilaisten persoonien välillä, jotka kaikki työskentelevät samassa organisaatiossa.

Johtajat siis toimivat edustamansa musiikkigenren ihanteiden mukaan ja eroja syntyy siinä, miten ja missä määrin kukin on sisäistänyt oman genrensä erityispiirteet, ts. missä määrin johtaja identifioi itsensä musiikin ja spesifisesti tietyn musiikin kautta. Ilmaan jäävä kysymys on se, houkutteleeke tietty musiikki tietynlaisia ihmisiä vai ovatko musiikilliset mieltymykset



sattumanvaraisia, jotka tilaisuuden saatuaan vaikuttavat ihmisen luonteen kehitykseen. Samaan tapaan voi kysyä, hakeutuvatko tietentyypiset persoonat musiikkiorganisaatioiden johtoon, vai missä määrin johtaja on tabula rasa, johon musiikki- ja myös organisaatiokulttuuri vaikuttavat. On vaikea sanoa mikä on alkupiste, mutta todennäköisesti on kyse molemmista, eli orientaatio ja vaikutukset vahvistavat toisiaan.

Asia joka näkyy yhteisenä musiikinlajista riippumatta, on innostus omaan musiikkiin ja organisaatioon sekä itsensä ylittämisen tarve. Samalla johtajat peräänkuuluttavat jämpätyyttä ja sosiaalisuutta. Näen, että itsensä ylittämisen tarve on yhteistä kaikille musiikin maailmassa eläville, osa motivaatiota, joka sai alun perin soittamaan tai työskentelemään musiikin parissa. Tarkkuus ja sosiaalisuus ovat puolestaan alan vaateita. Työssä, missä on tekemisissä ihmisten ja kulttuurin kanssa, joutuu huomioimaan muut tavalla tai toisella, säilyttäen samalla johtajan otteensa.

Musiikillinen identifioituminen tulee ilmi erityisenä rivien välistä luettavana ilmapiirinä sekä niinä arvoina ja asenteina, jotka ovat tyypillisiä kullekin johtajalle ja organisaatiolle. Pohtiessani, miten musiikki ja musiikkikulttuuri vaikuttavat, jos vaikuttavat, havaitsin haastatteluissa määrittelyjä, jotka tukevat ajatusta musiikillisesta identifioitumisesta. Goodman (1997) esittää ajatuksen, jonka mukaan ihmisen luonnetta pystyy tiettyynajaan saakka määrittelemään hänen musiikillisten preferenssiensä perusteella eli ihminen korreloisi ajatuksia ja arvoja, joita musiikin lajiin tai bändiin liitetään. Goodmanin (1997) voin nähdä siis viittaavan tilanteeseen, jossa Shepherdin ym. (1977) ja Shepherdin (1991) kuvailema mekanismi on jo toiminut ja ihmiset ilmentävät tiettyjä merkityksiä, jotka ovat tyypillisiä kullekin musiikinlajille. Tätä identifioitumista tukee myös Boylen (2004) tutkimus, josta on luettavissa, että musiikilla on tietty identiteetti ja soittajat korreloivat sitä. Tältä pohjalta voi olettaa, että soittajien lisäksi myös johtajat korreloivat sitä. Nämä osoittivatkin tästä piirteitä tavassaan määritellä työtään, organisaatiotaan ja musiikkiaan. Tämä tapa on hyvin yhteneväinen sen kanssa, miten kunkin edustamaa musiikkia määritellään, eli tietyissä rajoissa samat määritelmät siis sopivat sekä musiikkiin että johtamiseen. Erityisesti tämä määrittely näkyy tavasta kuvata työssä tärkeitä luonteenpiirteitä ja arvoja, joita vaaditaan juuri kunkin edustamassa organisaatiossa. Mitä arvoja nimenomainen kokoonpano vaatii ja mitä arvoja sen nähdään edustavan.



Klassinen musiikki on perinteikästä ja määrittelee itseään toisinaan hyvinkin tarkasti. Se on myös hyvin lunastanut paikkansa niin sanotun korkeakulttuurin piirissä. On helppoa nähdä, että klassista musiikkia soittavaa orkesteria myös johdetaan tiettyjen sääntöjen ja konventioiden mukaan, tietty arvokkuus säilyttäen (Koivunen 2003). Kuten intendentti Sarotien luvussa neljä nähtiin toteavan, klassinen orkesteri on eräänlainen elävä museo, jota ylläpidetään tietty arvokkuus ja ammattilypeys säilyttäen. Klassisessa musiikissa itsessään on jo elementtejä, jotka hyväksyvät tämän ja jopa odottavat sitä. Näitä ovat juuri säännönmukaisuus ja perinteet. Tällaisen organisaation johtaja myös varsin luonnollisesti toteuttaa hyveitä, jotka klassisen musiikin piirissä vallitsevat: järjestys, arvokkuus ja perinteet.

Jazz puolestaan muokkaa musiikillista identiteettiä varsin mielenkiintoisella tavalla. Se on kapinallisista lähtökohdistaan huolimatta onnistunut vakiinnuttamaan asemansa yhteiskunnassa, mutta on silti oma, hieman erillinen ryhmänsä. Jazzin juuret ovat monikulttuurisuudessa ja luokkayhteiskunnan luhistumisessa, ajassa, jossa yhteiskunnan vähäosaiset ensi kertaa loivat laajaa huomiota saaneen kulttuurin musiikillisen ilmentymän (Burns 2001). Se siis ponnistaa kapinallisesta, mutta yhteisöllisestä liikkeestä, jossa toisten tukemisella ja oman identiteetin hakemisella sekä haluttiin korostaa omaa identiteettiä että turvata paremmat olot tulevaisuudessa. Jazzia pidetään yleensä vaikeana musiikinlajina ja näkökulmasta riippuen meluisana nykymusiikkina tai luutuneena fossiilina. Se on kuitenkin oma ryhmänsä, jolloin myös johtamistapaan jazzin piirissä vaikuttaa sen sisäiset ja yhteisölliset arvot. Näitä ovat toisten ymmärtäminen ja tukeminen, erilaisuuden arvostaminen, monikulttuurisuus, sekä kyky muuttua.

Tietyissä mielessä rock on tämän hetken valtavirtaa. Se on ottanut oman paikkansa kollektiivisessa tajunnassa klassisen musiikin rinnalla, mutta myös sen juuret ovat muutoksen hakemisessa. Rock on tavallaan jazzin jälkeinen toinen aalto, jossa seuraava sukupolvi aloitti oman identiteetin hakemisensa, mutta laajensi sen oman yhteisön sisäisen määrittelyn lisäksi yhteiskunnalliseksi liikkeeksi. Empiriassa tuli esille termi laulaja-lauluntekijä. Termin juuret voidaan katsoa olevan amerikkalaisissa folk- ja protestilaulajissa. Tämän perinteen ihanteena oli muuttaa maailmaa ja toimia kanssaihmissä kunnioittavien, humanien arvojen perusteella (Goodman 1997; Lachman 2001). Ilmiötä voidaan tarkastella myös laajemmin siten, että musiikki on vain media ja takana on kokonaisvaltaisempi elämäntähtämys. Tässä mielessä myös tämän perinteen piirissä toimivan johtajan arvot voi nähdä perustuvan sille sosiaaliselle



ja psyykkiselle vallankumoukselle ja näiden musiikilliselle ilmentymälle, joka saavutti lakipisteensä 1960-luvun lopulla.

Osa 1970-luvun alussa alkunsa saaneista musiikkityyleistä nähdään usein 1960-luvun liikehdinnän vastaliikkeinä. Tällainen oli esimerkiksi alkuperäisten skinheadien ilmentämä paluu perusarvoihin ja siistiin pukeutumiseen, jolla he halusivat erottautua hipeistä. Lachman (2001) näkee erääksi vastareaktioksi myös paluun 1960-luvun synkempiin arvoihin, joksi voi laskea 1970-luvun okkultismin suosion. Moynihan ja Söderlind (1998) puolestaan näkevät tämän okkultismin suosion osallisena heavy metallin syntyyn ja siihen, miksi metallin parissa näkyy arvoja, joita löytyy tietyistä okkultistisista liikkeistä, muun muassa individualismia, vahvuuden ihannointia ja elitistisyyttä.

Metallin kenttä on laaja, ja olisi vääristävää nivoa se yhteen okkultistiseen näkökulmaan. Tästä huolimatta metallin yksi näkyvä piirre on sen militanttisuus, joka kulmineitui 1990-alun black metal -bändeissä (Moynihan & Söderlind 1998). Monille tämä ei merkitse muuta kuin estetiikkaa, mutta se on siitä huolimatta metallin yksi piirre ja uskon sen vaikuttavan monien metallia harrastavien maailmankuvaan, jos ei suoraan, niin ajattelumallien kautta. Sotilaallisuus on hyväksyttävä, ellei arvostettava piirre. Tietynlainen soturi-ihanne on läsnä ainakin lyriikoissa, ja vahvat persoonat ovat kunniassa samoin kuin oman tien kulkeminen ja henkilökohtainen vahvuus.

On myös mahdollista, että jos eri musiikkityylit ja arvot kohtaavat samassa organisaatiossa, yksikään ei pääse arvollisesti dominoimaan toista. Tällöin musiikki-identiteetit tulevat hyvin esille, mutta ne käyvät pikemminkin keskustelua tai ajoittain taistelevat sen sijaan, että sulautuisivat yhteen. Seurauksena tiettyä musiikki-identiteettiä ei synny, vaan organisaatio muodostaa oman erillisen orkesteri- tai bändi-identiteettinsä. Ainekset tähän saatetaan ottaa yhteisistä kokemuksista, organisaation historiasta tai yhteisistä, musiikin ulkopuolisista arvoista. Näin organisaation jäsenet saattavat muodostaa organisaation, joka ei identifioi itseään musiikin, vaan jonkin muun yhteisen seikan tai yhteisten arvojen kautta.

#### **6.1.4 Musiikillisen identifioitumisen käytännön vaikutukset**



Musiikillinen identifioituminen vaikuttaa tutkimuksen orkestereissa siihen, miten musiikkiorganisaation johtajat rakensivat kuvaa itsestään johtajina. Kysymyksessä on siis eräänlainen kulttuurillinen vuorovaikutus organisaation ja sen johtajan välillä. Tähän kuuluu musiikillinen tai taiteilijaidentiteetti sekä suhtautuminen kokoonpanon muihin jäseniin ja sen ulkopuoliseen maailmaan. Nämä määräävät paljolti, minkälaisia vuorovaikutussuhteita yhteisössä muodostuu, minkälainen ilmapiiri näissä vallitsee, ja miten organisaatiot toteuttavat olemassaolonsa syytä ja minkälaisten periaatteiden mukaan tavoittelevat päämääriään.

Voimakkaan organisaatiokulttuurin puuttuessa, kuten aineiston suhteellisen nuorilla bändeillä, johtajan näkemykset ja omat arvot nousevat organisaatiokulttuurin asemaan vahvana käytäntöjä ja työilmapiiriä muokkaavana tekijänä. Bändi on siis johtajan näkökulmasta eräänlainen perustajajäsenen persoonallisuuden heijastuma. On toki huomattava, että tämä on aineiston bändeillä myös aloituspiste, joten vaikutukset vahvan persoonan astuessa nuoren, mutta jo valmiin bändin johtoon, eivät tulleet tässä tutkimuksessa selvästi esille.

Musiikillinen ja edelleen organisatorinen identifioituminen vaikuttavat siis välillisesti aineiston kokoonpanoihin. Tutkimuksen ainoa eksplisiittisesti arvoihin sitoutunut johtaja löytyy Elämäntapayhteisöstä. Tässä organisaatiossa johtaja lähestyy työtään ideaalibändin näkökulmasta ja siitä, minkälainen bändin tulisi olla taiteellisena prosessina. Hän ei siis perusta johtamistaan käytännön asioihin, vaan luotsaa bändiään pikemminkin metatasolla kohti jaettua taiteellista kokemusta, joka kulminoituu esimerkiksi keikkaan. Lähestymistavassa avainasemassa ovat oikeat ihmiset, joiden kanssa toimiessa on mahdollista ratkaista myös käytännön kysymykset meritokratiaan tai luontaisiin taipumuksiin nojaten. Samalla johtaja irrottautuu itse toimeenpanevasta ja tekevästä roolista ja pitäytyy keulakuvana sekä arvo- ja asennejohtajana. Elämäntapayhteisö näyttäytyy johtajien kokemusten perusteella aineiston yhteisöllisimpänä organisaationa ja sen toiminta perustuu eniten vuorovaikutukselle.

Tutkimuksen muiden organisaatioiden johtajat taas perustavat toimintansa käytännön kysymysten ratkaisemiseen ja henkilökohtaiseen valtaan, vaikka tietysti näihinkin liittyy arvoja ja asenteita. Heidän johtajuutensa voi nähdä taitopohjaisena. Johtamisen johtoajatuksena ei ole ajatusta ideaalibändistä tai johtamisesta tiettyjen arvojen mukaan. Näissä organisaatioissa arvot nousevat hyväksi havaituista ja yhteisesti sovituista toimintatavoista ja konventioista tai johtajan omista päämääristä ja identifioitumisesta.



Gallialaisessa kylässä organisaation jäsenet identifioituvat sen johtajan näkemyksen mukaan organisaation itse luomiin arvoihin, ja siten sen jäsenille muodostuu eräänlainen ainutlaatuisuuden tunne, joka samaan aikaan vahvistaa yhtenäisyyttä, mutta myös antaa uusia merkityksiä bändin jäsenille, koska muilla kokoonpanoilla tai organisaation ulkopuolisilla ihmisillä ei nähdä olevan samoja kokemuksia. Samaa yhtenäisyyttä on nähtävissä Friikkiyhteisössä, jonka johtaja kokee organisaation jäsenten jakavan tiettyjä kokemuksia ja ajatuksia toiminnan laadusta ja ympäröivästä maailmasta. Hän katsoo kaikkien orkesterin jäsenten jakavan enemmän tai vähemmän saman ajatus- ja arvomaailman, mutta tästä huolimatta organisaatiolla sinänsä ei ole varsinaista funktiota ammatin ulkopuolella. Hieman samanlainen, mutta kokonsa puolesta isompi ja jo siten hierarkkisempi oli Ylpeiden ihmisten museo. Soittajat ja kokoonpanon hallinto jakavat johtajan mukaan tietyt musiikkiin liittyvät arvot, ammattilypeiden ja yhteisen arvostetun työpaikan, mutta näiden ulkopuolella tälläkään organisaatiolla ei sinänsä tunnu olevan arvoa yhteisönä. Käytännönläheisin on Julkinen salaseura, jolla olisi kokonsa puolesta helppoa olla hyvinkin yhtenäinen yksikkö, mutta jonka toimintaa sanelevat ennen muuta visio ja käytännön seikat. Johtaja näkee organisaation pikemminkin työkaluna, jolla toteutetaan tiettyjä musiikillisia ambitioita, mutta tämän ulkopuolella sillä ei juuri ole merkitystä.

### **6.1.5 Toiminnan tarkoitus ja laajuus**

Siinä missä musiikillinen identifioituminen vaikuttaa johtajan henkisen selkärangan muodostumiseen, vaikuttavat kokoonpanon toiminnan tarkoitus ja laajuus sen organisaation muodostumiseen. Nämä ovat samalla tekijöitä, jotka vaikuttavat johtamiseen ja hallinnon muotoon. Ensimmäinen hallinnollinen aspekti on suunnittelu. Aineiston orkestereissa eli Ylpeiden ihmisten museossa, Friikkiyhteisössä ja Gallialaisessa kylässä johtajat pyrkivät keskittymään pitkiin linjoihin ja minimissään vuositason suunnitteluun. Tähän vaikuttaa jo se, että suuri laiva kääntyy hitaasti ja käytäntö on osoittanut, että orkestereissa tekemisen määrä on suorassa suhteessa sen kokoon. Jokainen jäsen on potentiaalinen muuttuva tekijä ja mitä enemmän väkeä liikutetaan, sitä vaativimmiksi järjestelyt käyvät. Toinen vaikuttava asia on luonnollisesti kokoonpanojen aktiivisuus. Karkeasti sanottuna koon voi kertoa projektien tai vastaavien määrällä, niin saadaan tehtävän työn määrä. Tästä syystä jäsenmäärän kasvaessa, tietty toiminnan ja organisaation vakiintuneisuus on tarpeen, koska muuten työ määrä kasvaa aivan liian suureksi ja vaikeasti hallittavaksi.



Aineiston bändit eli Julkinen salaseura ja Elämäntapayhteisö toimivat puolestaan tietyn työkierron mukaan tai keskittyvät tiettyyn projektiin kerrallaan. Pienen kokonsa puolesta ne ovat myös nopealiikkeisiä ja joustavia, ja siten pitkän aikavälin suunnittelu yksityiskohtineen ei nouse esille yhtä tärkeänä kuin orkestereissa. Tästä huolimatta kaikissa organisaatioissa tulee voimakkaasti esille visioinnin merkitys, mikä käytännössä näkyy toimintaan suhteutettuna aktiviteettina. Siten visiointi ja vision toteutus saavat käytännössä tyypistä riippuen eri merkityksiä.

Toinen hallinnon aspekti on operatiivinen johtaminen sekä henkilöstön ja päivittäisten asioiden hoito. Organisaation toiminnan vakiintuessa myös tietyt vastuualueet vakiintuvat. Orkesterien johtajilla on apunaan jonkin muotoinen hallintotiimi, joka vastaa ainakin osasta käytännön asioiden toteuttamisesta johtajien valvoessa toimintaa. Tämän ansiosta johtaja pystyy keskittymään paremmin toiminnan suunnitteluun. Bändien johtajilla ei vastaavaa organisaatiota ole, joten tehtävien hoitaminen tai niiden järjestäminen jää johtajan omiin käsiin myös käytännössä. Näiden kohdalla vaikuttava tekijä onkin lopullinen johtajaidentiteetti ja siten johtamistapa, joka ratkaisee kuinka paljon tehtävää delegoidaan bändin muille jäsenille. Tämän ansiosta on nähtävissä, että Elämäntapayhteisöllä on tavallaan apunaan käytännön asioita hoitava tiimi, vaikkakin epävirallinen sellainen.

Organisaatorakenne näkyy myös taiteellisessa mielessä. Orkesterin johtajat ottavat vastuun myös tästä puolesta, mutta käytännössä sen hoitaa kapellimestari tai muu tehtävään nimetty henkilö tai henkilöt. Bändien johtajat puolestaan vastaavat tästä itse, ovathan he myös aineiston tapauksissa pääasiallisia säveltäjiä. Tämä vaikuttaa siihen, toimiiko johtaja myös organisaationsa henkisenä johtajana tai onko hän orkesterin kasvot yleisön silmissä. Nämä seikat määrittävät myös sitä, kuinka suuri etäisyys johtajalla on muuhun organisaatioon ja erityisesti soittajiin. Poikkeuksena tästä on Gallialainen kylä, jossa johtajan ja soittajien etäisyys on hyvin pieni. Suurin syy tähän on jo se, että johtaja soittaa itse, mutta myös se, että hän toimii myös suurimmassa osassa tapauksista kasvoina ulkomailmaan. Johtajan ja soittajien välinen etäisyys vaikuttaa silti siihen, millä johtamisen tasolla (Korhonen 1986) johtaja pääasiallisesti toimii ja painottuuko työ asioiden vai ihmisten johtamiseen.



### 6.1.6 Käytettävissä olevien resurssien merkitys

Se miten tiukasti tai sallivasti johtaa, liittyy paljolti myös saatavilla oleviin resursseihin eli yksinkertaisimmillaan rahaan ja henkilöstöön. Kysymyksen voi tiivistää siihen, kuinka tärkeiksi jo olemassa olevat resurssit muodostuvat eli onko varaa tuhлата niitä ja onko menetyksen sattuessa saatavissa uusia resursseja. Oman kokemukseni ja aineistoni mukaan nämä muokkaavat johtamistapaa paljonkin. Resurssien saatavuudesta riippuu myös kuinka paljon johtaja joutuu käyttämään omia voimavarojaan yhteisön jatkuvuuden takaamiseen, vai pystyykö hän siirtämään tämänkin energian oman ja organisaationsa toiminnan kehittämiseen.

Empiriani kokoonpanoissa esiintyy enemmistön kohdalla toimintaa rajoittavia tekijöitä, ja useimmissa tapauksissa tämä on jokin resurssipula tai siihen liittyvät seikat. Rahoitus on näistä keskeisin. Se näkyy rahoituksen puutteena tai huolena sen jatkumisesta. Toisten kohdalla rajoitukset koskevat rekrytointia, soittajia tai niihin välillisesti liittyviä seikkoja. Kaikesta tästä huolimatta aineiston organisaatioille on yhteistä tietty pragmaattinen suhtautuminen ympäristöön. Toimintaympäristö ja organisaatioon liittyvä musiikillinen kulttuuri otetaan sellaisenaan ja siihen suhtaudutaan pääsääntöisesti positiivisesti. Vaikka rajoitteita tunnistetaan, suhtaudutaan niihinkin käytännönläheisesti.

Rahoitusjärjestelyt vaikuttavat johtamistasojen painotukseen myös toisella tapaa. Julkisia varoja nauttivien kokoonpanojen johtajat käyttävät enemmän aikaa suhdetoimintaan sekä julkisuudessa näkyvään työhön, kuten koulutukseen, muusikkoyhteistyöhön sekä muuhun PR-toimintaan. Tulorahoituksen kohdalla markkinointi ja promootio saavat tosin samankaltaisen aseman, mutta tässä tapauksessa ne toimivat hieman eri periaatteilla. Jälkimmäisten onnistuminen on suuremmin suhteessa rahoituksen määrään, kun julkisen rajoituksen kohdalla jo julkisen työn tekeminen yleensä takaa tiettyyn rajaan saakka rahoittajan hyvántahtoisuuden. Tämä vaikuttaa myös johtajuuden muodostumiseen. Julkisessa salaseurassa ja Elämäntapayhteisössä johtajat ovat vapaampia soveltaa omia näkemyksiään, sillä nämä eivät ole samalla tavalla riippuvaisia tai yhteistyössä instanssien kanssa, joille johtamismallin julkisuuskuvalla on itseisarvoa.

Tarkasteltaessa julkisen rahoituksen kysymystä yleisemmin, aineiston bändit toimivat Baumolin (1995) kuvaaman yhteiskuntarahoitteisen toimintamallin ulkopuolella. Siten



kysymykset tuista ja niiden oikeutuksista eivät koskeneet näitä. Toisaalta bändejä ei mielestäni voi sulkea ulos yhteiskunnallisesta viitekehyksestä. Nämä ovat samalla tavalla mukana rikastuttamassa kulttuurielämää ja siten yhteiskuntaa, kuin suuret institutionaaliset taideorganisaatiotkin. Yksinkertaisimmillaan tämän voi nähdä siten, että taiteilijan ja kansalaisen välillä ei vain ole välikäsiä tai rahoitusinstansseja, ja siten tie tuen (levyn tai konserttilipun ostamiseen käytetty raha) ja tuotteen välillä on lyhyempi ja suurempi kuin suurten organisaatioiden kohdalla. Empiriassa tämä näkyy siinä, että ollessaan vapaita rahoituksen vaikutuksesta ja yhteiskunnallisesta merkityksestä, Julkisen salaseuran ja Elämäntapayhteisön johtajat ovat myös vapaampia toteuttamaan visiotaan. Ääriesimerkkinä voisi kuvailla jommankumman tyypin organisaatiota, joka aiheuttaisi raivoa suuressa yleisössä. Tästä huolimatta nämä olisivat todennäköisesti vapaita jatkamaan toimintaansa, toisin kuin esimerkiksi Ylpeiden ihmisten museon tapaan toimiva organisaatio, joka samassa tapauksessa saisi todennäköisesti sekä oman alansa että yhteiskunnallisten ja rahoittajainstanssien vihat päällensä. Toisin päin ajatellen, provokatiivista taidetta esittävän kokoonpanon on helpompaa tulla toimeen implementoidessaan Julkisen salaseuran tai Elämäntapayhteisön mukaisen organisaation, kuin jonkun kolmen muun organisaation, tai ainakin rahoituksen täytyy olla yksityistä tai tulorahoitteista.

### **6.1.7 Muita havaintoja**

Johtajien kokemukset johtamisesta noudattavat kutakuinkin jakoa orkestereihin ja bändeihin. Orkesterien johtajat kokevat työnsä vaativaksi, mutta toisaalta tärkeäksi ja antoisaksi. Bändeissä taas näkyy suhtautuminen johtamiseen lakonisesti asioina, jotta täytyy tehdä, mikäli haluaa bändiä johtaa tai haluaa bändin toimivan. Eräät johtajat kokevat toimivansa taiteilijoina. Voikin kysyä, onko tavalla suhtautua johtamiseen yhteyttä johtamiskokemukseen? Onko orkesterin tai bändin johtaminen juuri niin raskasta kuin siitä tekee, vai voiko koon ja työmäärän sanoa objektiivisesti vaikuttavan siihen, miten työssä jaksaa ja mitä siitä saa? Erikoista kyllä, johtajakokemus ja siitä saatavat henkiset palkkiot eivät aina korreloineet. Henkisistä palkkioista kysyttäessä suurin osa koki tällaiseksi musiikin ja kokemukset onnistuneesta konsertista johtajuudesta riippumatta. Aineiston autoritäärisin johtaja toi puolestaan esille henkilökohtaiset saavutukset, mutta korosti palkkiona tiiviin yhteisön ja yhteisöllisyyden tuomia kokemuksia, vaikka ei arvoina näitä johtamisessaan toteutakaan. Mielenkiintoista onkin, miten vähiten yhteisöllisyyttä toteuttava johtaja kokee



alan yhteisöllisyyden eräänä parhaista palkkioista. Tämä vihjaa siihen, että johtajaa ei voikaan pitää tiettyinä yhtenä ja muuttumattomana johtajapersoonana, vaan tilanne ja olosuhteet vaikuttavat siihen millaisella tai kuinka tiukalla otteella organisaatiota johdetaan. Orkesterien johtaminen ei siis ole yhdenmukaista tai muuttumatonta vaan huomioon täytyy ottaa olosuhteiden vaikutus, joka saa johtajan huomaamattaan korostamaan tiettyjä ominaisuuksia.

Tarkasteltaessa tutkimuksen tyyppejä yhdessä voidaan sanoa, että johtajien näkemykset vastuistaan ja tehtävistään sinänsä ovat varsin samankaltaisia. Pääasiassa nämä ovat oman organisaation jatkuvuuden takaaminen ja taiteellisten saavutusten ylittäminen. Eroja puolestaan näkyy lopullisessa tavassa johtaa ja varsinkin tavassa suhtautua omaan bändiinsä tai orkesteriinsa. Tämä siitä huolimatta, että kaikki jakavat ainakin osan näkemyksistä siitä mitä ominaisuuksia johtajalta vaaditaan ja mitä arvoja työhön liittyy. Tässä on nähtävissä, että johtajan asennetta johdettavaan muokkaa omien arvojen lisäksi organisaation historia, toimintaympäristö ja siihen liittyvä kulttuuri sekä johtajan omien päämäärien suhde johdettavaan organisaatioon.

Johtajan vaatimuksia tai hyveitä pohtiessa vastaukset hieman vaihtelevat, mutta kaikkien kohdalla tulee esille tietyt samat hyveet. Yksi on jämäptiys ja tarkkuus asioiden hoidossa. Yksityiskohtien määrä voi olla valtava, jolloin nämä ovat johtajan elinehto. Toinen on sosiaalinen silmä ja kyvykkyys. Riippumatta siitä, miten kukin organisaatiotaan johtaa, kaikki katsovat tärkeäksi alaisten kuuntelemisen, tilannetajun ja suoran, mutta avoimen kommunikaation. Näiden lisäksi vaihtelevasti ja eri muodoissa tulee esille musiikin tai alan tuntemus, visionäärinen silmä, ongelmanratkaisukyky ja rohkeus kohdata asioita.

Eri tekijöiden ja näiden välisten vuorovaikutusten tarkasteleminen antavat orkesterien ja bändien johtamisesta laajemman ja monisyisemmän kuvan kuin vain ulkokohtainen jaottelu koon tai esimerkiksi musiikkityylin perusteella. Ne kumoavat ajatuksen, jonka mukaan orkesterien ja bändien johtaminen olisi samanlaista organisaatiosta toiseen. Samoin ne kumoavat sen ajatuksen, että ratkaiseva tekijä olisi se, että kysymyksessä ovat taideorganisaatiot tai nimenomaan orkesterit ja bändit. Ne siis kumoavat sen, että taiteen ja kulttuurin vaikutus yksistään riittäisi muokkaamaan johtamiskulttuurin siksi, mitä se kyseisen alan organisaatioissa on.



Tutkimuksen alussa minua motivoineet kysymykset ovat siis saaneet vastauksia. Kyllä, myös muut johtajat kokevat samanlaisia haasteita kuin minä. Kokoonpano vaikuttaa toki koolla, mutta muu työn organisointi, kuten hallinnon malli ja erilaiset sisäiset ryhmät vaikuttavat johtamiseen yhtälailla. Rahoitus, sen saatavuus ja rahoitusmallit vaikuttavat kokoonpanon missioon, johtajuuteen ja sen painopisteisiin sekä organisaation toimintaan. Soitettavalla musiikilla ja sille ominaisella kulttuurilla on välillistä vaikutusta johtamiseen organisaatiokulttuurin, henkisen ilmapiirin, arvojen ja identifioitumisen kautta.

## **6.2 Päähavainnot suhteessa aikaisempaan tutkimukseen**

### **6.2.1 Johtamistyytit suhteessa aikaisempaan tutkimukseen**

Aikaisemmassa tutkimuksessa pohdittiin taiteen ja talouden yhteensovittamisen haasteita sekä taideorganisaatioiden johtamista orkesterin sisäisten ja ulkoisten maailmojen kautta. Lisäksi pohdittiin taiteen ja kulttuurin asemaa ja merkitystä nyky-yhteiskunnassa sekä johtamisen uusia haasteita toimintaympäristön muutoksessa ja sitä, mitä voisimme oppia taideorganisaatioiden johtamisesta. Eräs näistä pohdinnoista johdettavista kysymyksistä on se, elämmekö maailmassa, jota muokkaamme huomaamattamme, ja mitä voimme oppia omasta toiminnastamme näissä organisaatioissa. Kysymyksistä toiminnan rahoitus ja muut resurssit korreloivat selvimmin orkesterien ja ulkomaailman kesken käydyn keskustelun kanssa. Työn organisoinnin taso koskee puolestaan selvimmin organisaatioiden sisäistä maailmaa. Vaikka organisaatiokulttuuri kuuluu myös tähän jälkimmäiseen kontekstiin, on sillä vaikutuksia myös siihen, miten taideorganisaatio näyttäytyy ulospäin.

Kuinka edellä esiteltyt, eri johtajuuteen vaikuttavat tekijät sitten näyttäytyvät suhteessa aikaisempaan tutkimukseen? Rakennan tarkasteluni Koivusen (2003) esittämien diskurssien, Taide vastaan liiketoiminta, Vastenmielisyys auktoriteetteja kohtaan, Sankarillinen johtaminen ja Jaettu johtaminen ympärille. Tämä siitä syystä, että nämä diskurssit kuvaavat hyvin niitä henkisiä mielentiloja, joihin kulminoituvat monet orkesterien ja bändien käytännön tasolla kohtaamat asiat. Vertailu antaa siten vastauksia siihen, miten erityyppisten kokoonpanojen organisointi ja johtaminen pitäisi hoitaa. Toisin sanoen, tutkittaessa tai johdettaessa jotakin orkesteria tai bändiä, voidaan tämä luokitella johonkin



organisaatiomalliin ja saada ainakin karkea kuva siitä, mitkä ovat kyseisen, käsillä olevan kokoonpanon kipupisteet.

Gallialaisessa kylässä on vahvana esillä Sankarillinen johtaminen. Tämä näkyy jo siinä, kuinka näkyvää johtaminen kyseisessä tyypissä on. Johtajan tulee näyttää esimerkkiä, johtaa edestä ja toimia asioidenhoitajana ja esitaistelijana muuhun orkesteriin nähden. Tässä tyypissä auktoriteettia myös odotetaan, jolloin vastenmielisyys auktoriteetteja kohtaan ilmenee todennäköisesti vain jos organisaation jäsenet ovat asioiden hoitoon erityisen tyytymättömiä. Samalla johtajan ja alaisten suhde muistuttaa enemmän Koivusen (1999) kapellimestari – muusikot -suhdetta kuin johtaja – muusikot -suhdetta. Tämä siksi että johtajan ja alaisten välinen etäisyys on pieni ja johtaja on orkesterin kokoontuessa vahvasti läsnä.

Toinen, hieman heikompana esiintynyt diskurssi on Jaettu johtaminen. Työtä pystyy tarvittaessa delegoimaan ja jossain määrin sitä myös odotetaan. Edelliset seikat viittaavat siihen, että tämän tyyppisissä organisaatioissa johtajan tulee kiinnittää erityistä huomiota ihmisten johtamiseen ja prosessien kehittämiseen. Ihmisten johtamisessa on samalla hyvä pohtia Sauerin (2005) esille tuomaa tunnejohtamista. Kehittämällä omaa johtajapersoonansa ja vuorovaikutustaitojansa, voi tämän Sankarillinen johtaminen – Jaettu johtaminen - yhdistelmän saada toimimaan sujuvammin. Tällöin voi välttää näiden kahden yhdistelmän ehkä antamaa ristiriitaista vaikutelmaa ja selkeyttää johtamisessa käytettävää viestintää, joka osaltaan parantaa johtamisen tehokkuutta.

Tämän tyypin korkea organisoinnin aste viittaa siihen, että muiden asioiden myötä myös talouden järjestämiseen kiinnitetään huomiota. Tämä ymmärretään luultavimmin välttämättömäksi, jolloin taiteen ja talouden vastakkainasettelu on epätodennäköistä jos kohta mahdollista, mikäli talous alkaisi liikaa sanella sisältöä.

Julkisessa salaseurassa näkyy tilanne, jossa sekä Sankarillinen johtaminen että Vastenmielisyys auktoriteetteja kohtaan ovat läsnä. On totuttu tilanteeseen, jossa johtaja kantaa jopa suurempaa vastuuta kuin Gallialaisessa kylässä, mutta tämä ei estä sitä, etteivätkö johtajan otteen löystyessä muut saattaisi alkaa tehdä päätöksiä tai muuten ”sooloilemaan”. Vastenmielisyys auktoriteetteja kohtaan on syvällä organisaatiossa tai sen jäsenissä, jolloin sovittujen toimintatapojen varaan ei voi laskea paljoa, vaan johtajan on nojaututtava perinteiseen johtamismalliin: käskyttämiseen ja seuraamiseen sekä varauduttava myös itse



tekemään paljon. Taide vastaan liiketoiminta -diskurssin kuvaamaa toimintaa esiintynee, mutta on luultavaa, että organisaation jäsenet jakavat Lapierrin (2001) kuvaaman taidekäsityksen, joka omalta osaltaan edesauttaa yhteistoimintaa. Taide, tai soitettava musiikki on siis koko organisaation päämäärä. Samalla tämä saattaa luoda tilanteen, jossa talouden mekanismien ymmärtäminen on pinnallista, jolloin talouden ohjaukseen tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Ylpeiden ihmisten museossa tulee esille Taide vastaan liiketoiminta ja Jaettu johtaminen -diskurssit. Taide vs. liiketoiminta näkyy siinä miten johtaja itse eksplisiittisesti sanoutuu irti pelkistä taloudellisista voitoista ja päämäärä on nimenomaan taiteellisessa suorituksessa. Koivusen (2003) tutkimuksessa tämä diskurssi näkyi vahvasti muusikoiden ja johtajan välisenä skismana, mutta tässä myös johtaja itse voidaan nähdä taiteen puolestapuhujana. Tässä mielessä asetelma on kääntynyt hieman pääläelleen, mutta tämän voi nähdä myös valistuneen johtajan näkemyksenä. Taiteen puolesta taisteleva johtaja näyttäytyy siis Sankarillinen johtaminen -diskurssin mukaisena esitaistelijana, jolloin myös tämä diskurssi on osa tätä johtamistyyppiä.

Jaettu johtaminen -diskurssi näkyy puolestaan siinä, miten päätösvaltaa oli tosiaan jaettu eri osajille ja kokonaisuutta ajatellen ylikapellimestarille. Pääpaino onkin johtajan ja ylikapellimestarin välisessä yhteistyössä, joka vahvistaa juuri tämän diskurssin painoarvoa sekä Koivusen (1999) esittämää johtaja – (yli)kapellimestari -suhdetta. Koivusen (1999) muut aikaisemman tutkimuksen sisäiset suhteet olivat myös kaikki nähtävissä tässä tyypissä. Johtajalla on erilaiset suhteet niin ylikapellimestariin, muusikoihin kuin emoinstanssiin. Ylikapellimestarin suhde muusikoihin tulee myös esille juuri Jaetun johtamisen -diskurssin ja yhteistyön kautta. Ylikapellimestarin ja vierailevan kapellimestarin suhde tuli myös esille, mutta se puolestaan jää tämän tutkimuksen fokuksen ulkopuolelle.

Elämäntapayhteisö esittäytyy vähiten Koivusen (2003) esittämien diskurssien kaltaisena organisaationa. Vahvimpana esiintyi kuitenkin Jaettu johtaminen -diskurssi. Tällä on Elämäntapayhteisössä vahva asema, koska suuri toiminnasta perustuu juuri tehtävien jakamiselle ja edelleen yhdessä tekemiselle. Taide vastaan liiketoiminta -diskurssin piirteitä oli periaatteessa nähtävissä, mutta nämäkään eivät esiintyneet eksplisiittisesti. Musiikilla oli Lapierrin (2001) kuvaama asema, mutta ilman ristiriitoja talouden kanssa. Taide siis dominoi taloutta, mutta tämä ei ollut mikään erityinen teema kokoonpanon johtamisessa. Lapierrin



taiteen ja talouden suhde tulee esille siinä, että tämä on bändille luonnollinen tapa suhtautua musiikkiin eikä sitä näin ollen edes kyseenalaisteta. Ainoana kokoonpanona tässä organisaatiossa ei esiinny piirteitä Sankarillisesta johtamisesta. Sen lisäksi tämä tyyppi erottautuu muullakin tapaa. Elämäntapayhteisön johtaminen on selkeästi Soila-Wadmanin ja Köpingin (2005) kuvaamaan vapaan johtamisen mallin mukaista. Johtaja tulkitsee ympäröiviä tapahtumia, mutta pyrkii samalla säilyttämään organisaatiossa mahdollisimman suuren luomisen vapauden. Käytännön tason johtamisessa esiintyy myös piirteitä Sauerin (2005) tunnejohtamisesta, jossa johtaja nojaa vahvasti tunteiden ja ilmaisun voimaan ohjatessaan organisaatiotaan.

Hybriditapauksena Friikkiyhteisössä ei mikään Koivusen (2003) neljästä diskurssista nouse erityisen hyvin esille. Työn organisoinnin myötä tässä tyypissä on silti nähtävissä Jaetun johtamisen piirteitä. Johtaja – muusikot -suhteen kuvauksen myötä tyypissä on nähtävissä myös Sankarillisen johtamisen piirteitä, joskaan nämäkään eivät tule kovin eksplisiittisesti esille. Koivusen (1999) vuorovaikutussuhteista esille tulivat johtaja – muusikot ja johtaja – kulttuuritoimenjohtaja -suhteet. Orkesterin tilanteen huomioon ottaen, voi Friikkiyhteisön kohdalla johtaa Koivusen (1999) vuorovaikutussuhteiden pohjalta uuden, johtaja – vieraileva kapellimestari -suhteen. Johtajan kokemuksissa hän osittain korvasi vakituisen kapellimestarin, jolloin hän ottaa tämän roolin ja luo samalla uuden vuorovaikutussuhteen.

Organisaatiodynamiikan kuvauksen myötä johtamisessa on nähtävissä Sauerin (2005) tunnejohtamisen piirteitä. Nämä esiintyvät organisaation eri jäsenten välisten suhteiden välittömyytenä ja organisaatiossa sallittuna ilmaisun vapautena. Erityisen hyvin ne tulevat ilmi johtajan kokemuksissa, joissa hän kuvasi vaihtelevaa ja monipuolista rooliaan orkesterissa. Tunnetiloilla ja tunnekommunikoinnilla on luultavimmin mitä suurin vaikutus kun Friikkiyhteisön johtaja on tilanteen mukaan joko esimies, ”äiti”, ”isä”, ”sosiaalityöntekijä”, ”kuuntelija” tai ”taputtelija”.

## **6.2.2 Yleisiä havaintoja tuloksista ja aikaisemmasta tutkimuksesta**

Rahoitus on ollut ja nähdäkseni tulee olemaan keskeinen kysymys. Tämän tutkimuksen valossa sen määrällä, mutta myös rahoitustavalla on merkitystä. Se vaikuttaa siihen, mikä on kunkin organisaation pääasiallinen missio ja mitä tehtäviä se kyseiselle organisaatiolle



käytännössä merkitsee. Kaksi empirian kokoonpanoista tuottaa jo nyt Mehtan (2003) esille tuomaa lisäarvoa. Toisin sanoen nämä orkesterit kantavat huolta siitä, miten voivat toteuttaa tehtävänsä yleisöä kiinnostavalla tavalla. Samaan aikaan nämä toimivat koulutusta ja yhteisöä kehittäväällä tavalla Baumolia (1995) mukaillen. Ongelmaksi jääkin Griffinin (2003) peräänkuuluttama mitattavuus, enkä tämän tutkimuksen valossa näe, että siihen olisi nähtävissä välittömiä ratkaisuja.

Kuten aiemmin huomasimme, rahoitus vaikuttaa organisaation missioon ja johtamiseen. Näin ollen keskustelu uusista rahoitusmetodeista on tervetullutta. Tietyssä mielessä tätä jo harjoitetaan, mutta Kirchnerin (2005) mainitsemia yhdistelmämalleja ei ole nähdäkseni vielä osattu etsiä tarkoitushakuisesti, vaan ne ovat jääneet ikään kuin sattuman varaan. Tähän vaikuttanee Baumolin (1995) mainitsemat taiteen tukemisen mekanismit, joiden ymmärtäminen on mielestäni toiminnan edellytys. Periaatteet ja asenne ovat kuitenkin nähdäkseni kohdallaan, sillä Ropon ja Sauerin (2002) mainitsema yhteistoiminnan malli on Suomessa jo ymmärretty hyvin, ja siten lähtökohta kehitykselle on hyvinkin olemassa.

Tämän tutkimuksen perusteella johtajat eivät yhtä poikkeusta lukuun ottamatta juuri näe vastakkainasettelua eri sisäisten ryhmien, kuten hallinnon ja muusikoiden välillä. On kuitenkin muistettava, että aineisto kerättiin vain johtajien näkökulmasta, jolloin organisaatioiden muun henkilökunnan mielipiteet valaisisivat tätä aihetta ja asiasta voisi kertoa jotain konkreettisempaa. Työn organisointi ja sen variointi näyttää silti tarjoavan lukuisia mahdollisuuksia harjoittaa ja luoda johtajuutta sekä ryhmädynamiikan kautta vaikuttaa orkesterien ja bändien työolosuhteisiin. Organisaation sisäisten kontaktipintojen lukumäärän ja laadun kautta voidaan vaikuttaa siihen, miten hyvin organisaation eri vaikuttajat tuntevat ja ymmärtävät toistensa päämäärät ja vaikuttimet. Tätä kautta on mahdollista luoda päämääriä, jotka nämä eri osapuolet voivat allekirjoittaa, ja siten saavuttaa tehokkaampaa toimintaa. Tässä mielessä Koivusen (1999, 2003) tutkimukset orkesterien sisäisestä maailmasta ovat hieno lähtökohta, koska täytyy osata tunnistaa mekanismit ja ongelmat ennen niiden kehittämistä.

Tämän tutkimuksen valossa Koivusen väitöskirjassaan (2003) esittämien keskustelujen laita on hieman toinen asia. Näen ne hyvin keskeisiksi orkesterien ja bändien toiminnassa, mutta miten ne pitävät paikkansa tulevaisuudessa, ei ole yhtä selvä asia. Vaikuttaa siltä, että taiteen liiketoimintaa vastaan tuntema vastenmielisyys on muuttumassa realiteettien tajuksi. Samalla



jaettu johtaminen on saamassa lisää valtaa. En kuitenkaan usko auktoriteettien vastenmielisyyden katoavan minnekään, koska se on tietystä mielessä osa taiteilijan henkeä ja siten ominaista vapaalle ajattelulle ja luovuudelle. Joustaa toki voi, mutta ei nöyrytä. Samaan tapaan näen sankarillisen johtajan diskurssin ihmiselle ominaiseksi. On helppoa keskittyä ”omaan juttuun”, kun joku toinen kantaa vastuun kokonaisuudesta. Tästä syystä uskon tämän diskurssin säilyvän tavalla tai toisella myös musiikin maailmassa.

Lapierren (2001) taiteen ylivaltaa ei kukaan eksplisiittisesti allekirjoittanut, vaikka sitä läheltä sivuttiinkin. Tämä ajatuskanta ansaitsisi mielestäni enemmän huomiota ja kannattaisi tutkia, voisiko tällä, esimerkiksi tietyn reunaehdoin, saavuttaa parempia tuloksia kuin yleisellä selkään taputtelulla ja hymistelyllä. Se tulisi todennäköisesti olemaan vaikeaa, mutta näen sillä onnistumisen mahdollisuudet. Empiriani antaa siitä viitteitä, mutta asiaa pitäisi tutkia laajemmin erilaisten kokoonpanojen ja musiikkityylien kautta, että pitäviä johtopäätöksiä voisi vetää.

Yhteisten päämäärien asettaminen on useimmissa aineiston organisaatioissa tunnistettu ainakin ajatuksellisella asteella. Näin ollen Mehtan (2003) näkemykset mukavasta ja sujuvasta asioiden hoidosta eivät ole täysin mahdottomia myöskään suomalaissa organisaatioissa. Eri johtajat korostavat asioiden täsmällistä hoitoa ja jämäkkyyttä sitä vaadittaessa. Siksi katson, että tutkimukseni tukee myös Leightonin ja Herrndorfin (2002) ajatuksia vahvan johtajuuden tarpeellisuudesta. Siksi olen taipuvainen myös kannattamaan autoritäärisyyttä mieluummin kuin hajanaisuutta. Näen kuitenkin, että ei ole aivan sama miten johtajuus on järjestetty. Bändien johtajien vahva visionäärinen ote kuvastaa intensiteettiä, millä nämä päämääriään tavoittelivat. Tällä voidaan kehittää organisaation tapaa toimia, ja tehostaa tarvittaessa sen toimintaa. Tämä auttaa johtajaa selviämään kriisiaikoina, ja esimerkiksi tilanteessa, jossa resurssit ovat niukat.

Organisaatio- ja työ kulttuurit vaikuttavat puolestaan olevan yhtä monisyisiä kuin mitä eri orkesterit ja bändit ovat. Aineiston organisaatioilla on oma itsenäinen organisaatiokulttuuri, oli se sitten aikojen saatossa kehittynyt tai johtajan aktiivisesti muokkaama. Tämä mielestäni viittaa siihen, että kuva jonka aikaisemman tutkimuksen perusteella saa, on jossain määrin kapea. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että yleensä tutkitut organisaatiot ovat olleet samantyyppisiä sinfoniaorkestereita tai näihin verrattavia suuria instituutioita. Tämä vaikuttaa erityisesti uusien johtamismallien tutkimukseen. Sauer (2005) otti omassa tutkimuksessaan



esille organisaatiokulttuurisidonnaisuuden. Aineistossa eri johtajat käyttivät tunneilmaisua hyvinkin eri tavoilla. Bändien kokoonpanot ovat hyvin samankaltaisia, mutta silti näiden johtajien tunnekielet poikkeavat toisistaan suuresti. Orkesterien johtajat ilmentävät myös tunnejohtamista, mutta se usein jää työtapojen ja vallitsevien mekanismien varjoon.

Johtajat ovat myös, ainakin omien sanojensa mukaan, hyvin vastaanottavaisia eri signaaleille jotka tulivat muualta organisaatiosta. Näin ollen voi kysyä, ovatko orkesterien johtohahmot koskaan olleetkaan niin itsellisiä kuin mitä ulospäin näyttivät. Uskoisin kyllä ja ei. Todennäköisesti myös tyrannimaisina jääräpäinä pidetyt johtajat ovat hyvin muusikoiden kaltaisia; herkkiä rekisteröimään ympäristönsä tapahtumia, mutta suurella egolla varustettuja, ja siten tarvittaessa valmiita toimimaan hyvin omaehtoisella tavalla. Sama pätee mielestäni orkestereihin ja bändeihin laajemminkin. Minulta on joskus kysytty, minkälaista on johtaa orkesteria tai miten kuvailla sitä. Toisinaan olen vastannut seuraavasti: ”Kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, jonka jäsenet ovat varustettu keskimääräistä suuremmalla egolla ja kyvyllä vaistota egoaan loukkaavat signaalit.” Muusikoita voi myös kuvata samaan tapaan kuin Asterixissa kuvattiin korsikalaisia: ylpeitä ja herkkiä pahastumaan.

### **6.3 Jatkotutkimuksen aiheita**

Jatkotutkimuksen aiheita tuli esille jo äskeisessä kappaleessa, mutta mielestäni ne on hyvä käydä vielä läpi. Rahoituksen kannalta näen että Kirchnerin (2005) peräänkuuluttamat uudet rahoitusmallit ovat vielä lapsenkengissään, ja tämä on nähdäkseni hyvä tutkimuskohde sekä orkesterien itsensä, että niitä rahoittavien tahojen kannalta. Tässä auttaisi Griffinin (2003) peräänkuuluttama mitattavuus, jonka saralla esiintuotavat ajatukset olisivat erityisen tervetulleita.

Edelleen rahoituksen kannalta olisi hyvä tutkia, pitäisikö julkinen tuki levittää koskemaan useamman tyyppisiä orkestereita kuin tällä hetkellä, toisin sanoen klassisen musiikin lisäksi useampia musiikkityylejä ja erilaisia kokoonpanoja. Keskeistä tässä olisi, mistä rahat tähän saataisiin, mistä se olisi poissa ja mikä olisi saavutettava hyöty. Voi esimerkiksi kysyä, onko tiettyjen marginaalisina pidettyjen musiikkityylien etujen mukaista vastaanottaa rahoitusta, sillä tämä saattaisi viedä jotain olennaista näiden musiikkityylien perusluonteesta.



Työn organisoinnin kannalta olisi kiinnostavaa nähdä, miten tässäkin tutkimuksessa esiin tullut arvoperusteinen johtamismalli toimisi suuressa organisaatiossa, jossa organisaation eri jäsenet eivät tuntisi toisiaan niin hyvin kuin pienessä bändissä. Eli olisiko mahdollista toteuttaa kyseistä johtajuutta ilman organisaation jäsenten henkilökohtaisia suhteita?

Sauerin (2005) sekä Soila-Wadmanin ja Köpingin (2005) tutkimusten kannalta olisi mielenkiintoista nähdä, miten musiikillinen identifioituminen vaikuttaa kollektiiviseen johtamiseen ja tapahtumien tulkintaan. Samoin olisi mielenkiintoista nähdä, onko tunteiden ilmaisulla ja tämän avulla saavutettavilla hyödyillä kytköksiä musiikilliseen identifioitumiseen ja edelleen organisaatiokulttuurin kehittymiseen, ja jos kyllä, niin miten nämä vaikuttavat toisiinsa. Tunteiden ilmaisu, tai sen esittäminen on samalla oman persoonansa likoon panemista. Niin ollen voi myös miettiä, missä määrin johtajan täytyy olla valmis tämä tekemään. Onko ensinkään mahdollista harjoittaa hyvää, tasapainoista johtajuutta norsunluutornista käsin?

Ajatus musiikista organisaation liimana kiehtoo myös. Olisikin mielenkiintoista selvittää, onko mahdollista luoda taidemaailman ulkopuolella oleviin organisaatioihin arvoja tai mekanismeja, jotka toimisivat samalla tavalla kuin musiikki tämän tutkimuksen organisaatioissa. Olisiko siis mahdollista nostaa liikemaailmassa peräänkuulutetut yhteiset päämäärät metatasolle, joita tulkittaisiin, ei vain numeroina, vaan myös henkisinä saavutuksina, joilla olisi mahdollista sitoa henkilökunta tiiviimmin organisaatioon. Olisiko mahdollista muodostaa organisaatioon vahva henkinen side ”tää on vain työpaikka” -ajattelun tilalle?

## 6.4 Loppusanat

Olen elämässäni muun muassa. kuurannut lattioita, asentanut teollisuusovia, johtanut orkesteria ja työskennellyt konttoririottana. Näitä töitä ovat ympäröineet erilaiset organisaatiot ja työtavat, aina miesvaltaisista ”äijäilyorganisaatioista” naisvaltaisiin ”keskustelupiireihin”. Kaikista näistä erilaisista organisaatioista orkesterit ja bändit ovat jääneet mieleen omana ryhmänään. Tämä siksi, että näiden parissa olen kohdannut vähiten selkään puukotusta, juonittelua ja eniten suoraa puhetta ja päämäärätietoisuutta. Luonnollisesti musiikkiorganisaatiotkaan eivät ole immuuneja mainituille lieveilmiöille, ja niiden päästessä

valloilleen orkesterissa jälki voi olla kahta pahempaa. Pääsääntöisesti ne kuitenkin erottuvat kokonaisuudesta positiivisella tavalla. Syytä en osaa varmasti sanoa, mutta voi olla, että epämuodollisessa organisaatiossa ihmiset eivät piiloudu jonkin roolin tai tittelin taakse. Yhteinen kiinnostus musiikkiin myös auttaa varmasti yhteisen sävelen löytämisessä. Vahvat persoonat myös tuovat helposti mielipiteensä ilmi. Asioita ei jäädä vatvomaan jos konsertti lähestyy ja show odottaa. Tämä konserttilähtöinen toimintamalli edesauttaa keskittymään käsillä olevaan tavoitteeseen ja virtaviivaistaa toimintaa. En uskokaan, että kaikkia, tai edes useita näistä piirteistä voisi siirtää sellaisenaan muiden alojen organisaatioihin. Tästä huolimatta näen, että nämä voivat toimia mallina monille ”tavallisille” työpaikoille. Esimerkkinä opittavista asioista voisi sanoa rohkeuden, jolla kohdata asiat ja hoitaa ne pois päiväjärjestyksestä; tai vaikka kyvyn nähdä lopullinen päämäärä ja keskittyä siihen.

Boston Promenade on sattuneesta syystä jäänyt erityisesti mieleen. Monesti uudessa työpaikassa tulee mieleen, että tämänkin voisi tehdä paremmin, Bostonin tapaan. Taas kyse on tapauskohtaisista asioista, mutta jo sen ajatuksen sisäistäminen, että hyvä lopputulos ei riitä, vaan siihen täytyy päästä tyylillä ja niin, että ihmiset viihtyvät, auttaa monen, ikävänkin haasteen yli.

Toivottavasti olen onnistunut luomaan lukijalle kuvan siitä, minkälainen on musiikin maailma kun konserttisali on hiljentynyt. Mitkä kaikki tekijät vaikuttavat musiikin tarjontaan ja minkälaista on johtaa omaa ”pumppua”. On mielenkiintoista nähdä miten musiikin asema muuttuu tulevaisuudessa nettimyynnin, monikansallisten levy-yhtiöiden ja elävän musiikin kanssa kilpailevien medioiden puristuksessa. Se ainakin on varmaa, että itse jatkan musiikin parissa tavalla tai toisella ja se tulee olemaan tärkeä osa elämääni. Toivottavasti sinunkin.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Alasuutari, Pertti 1999. *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Tampere



Baddeley, Gavin 1999. *Lucifer Rising: Sin, devil worship & rock 'n' roll*. Plexus Publishing Limited, London

Baumol, William 1995. The Case for Subsidizing the Arts. *Challenge*. 1995 Sep – Oct. 52 - 56

Boyle, Stephen 2004. *The Impact of Changes to Organisational Structure on the Professional and Organisational Identity of Symphony Musicians*. University of Southern Australia

Brooks, Arthur C. & Kushner, Roland J. 2002. What Makes an Arts Capital? Quantifying a City's Cultural Environment. *International Journal of Arts Management*. Fall 2002. Vol. 5, Iss. 1, 12 - 24

Cardinal, Jacqueline & Lapierre Lorent 2003. Zarin Mehta and the New York Philharmonic. *International Journal of Arts Management*. Fall 2003. Vol.6, Iss. 1, 64 - 74

Charmaz, Kathy & Mitchell, Richard G. 2001. *Handbook of Ethnography*. Atkinson, Paul & Coffey Amanda & Delamont, Sara & Lofland, John & Lofland, Lyn (toim.). Sage Publications, London

Atkinson, Paul & Coffey, Amanda & Delamont, Sara & Lofland, John & Lofland, Lyn 2001. *Handbook of Ethnography*. Atkinson, Paul & Coffey Amanda & Delamont, Sara & Lofland, John & Lofland, Lyn (toim.). Sage Publications, London

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere

Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2001. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I - Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.). PS-kustannus, Jyväskylä

Glaser, Barney G. & Strauss Anselm L. 1967 *The Discovery of Grounded Theory – Strategies for Qualitative Research*. Weidenfeld and Nicholson, London

Goodman, Fred 1997. *The Mansion on the hill*. Vintage Books, New York

Griffin, Des 2003. Leaders in Museums: Entrepreneurs or Role Models? *International Journal of Arts Management*. Winter 2003. Vol. 5, Iss. 2, 4 - 15

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme Helena 1995. *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino, Helsinki

Jalkanen, Pekka 1989. *Alaska, Bombay ja Billy Boy: jazzkulttuurin murros Helsingissä 1920-luvulla*. Suomen Etnomusikologinen Seura, Helsinki

Jones, Robert Richard 1990. *Human resources management of the arts: a descriptive analysis of the professional orchestra manager's operational role in the major American symphony*. Ann Arbor, Minnesota

Juvonen, Antti 2000. *...Johnnyllakin on univormu, heimovaatteet ja -kampa....* Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä

Karttunen, Antero 2002. *Radion sinfoniaorkesteri 1927 – 2002*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu

Kirchner, Theresa A. 2005. *The Nature and Effects of Government Support for Non-Profit Arts Organizations: Strategic Management and Marketing Implications*. Old Dominion University

Koivunen, Niina 2003. *Leadership in symphony orchestras: Discursive and aesthetic practices*. Tampere University Press, Tampere

Koivunen, Niina 1999. *Studying art organizations: organizing and leadership in a symphony orchestra*. Tampere University Press, Tampere

Korhonen, Marja 1986. *Teatterin johtaminen Suomessa – tasot, roolit ja vastavoimat*. Helsinki



Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere

Krasilovsky, William M & Shemel, Sidney 2000. *This business of music: the definitive guide to the music industry*. Billboard Books, New York

Lachman, Gary Valentine 2001. *Tajunnan alkemistit – Kuusikymmenluvun mystiikka ja vesimiehen ajan pimeä puoli*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu

Lapierre, Laurent 2001. Leadership and Arts Management. *International Journal of Arts Management*. Spring 2001. Vol. 3, Iss. 3, 4 - 12

Leighton, David S.R. & Herrndorf Peter A. 2002. Are Two Heads Better Than One? *International Journal of Arts Management*. Winter 2002. Vol. 4, Iss. 2, 4 - 8

Mehta, Zarin 2003. Managing the New York Philharmonic in Today's World. *International Journal of Arts Management*. Spring 2003. Vol. 5, Iss. 3, 4 – 11

Mintzberg, Henry 1998. Covert Leadership. *Harvard Business Review*. Nov/Dec98, Vol. 76 Issue 6, 140-147

Moynihan, Michael & Søderlind, Didrik 1998. *Lords of chaos: The bloody rise of the satanic underground metal*. Feral House, Venice, California

Rock, Paul 2001. *Handbook of Ethnography*. Atkinson, Paul & Coffey Amanda & Delamont, Sara & Lofland, John & Lofland, Lyn (toim.). Sage Publications, London

Ropo, Arja & Sauer Erika 2002. From sharing money to sharing leadership: Changing role of government in managing symphony orchestras in Finland. *Hallinnon Tutkimus*. 2002 (1), 20 – 39

Sauer, Erika 2005. *Emotions in Leadership: Leading a Dramatic Ensemble*. Tampere University Press, Tampere

Shepherd, John & Virden, Phil & Vulliamy, Graham & Wishart, Trevor 1977. *Whose music? A sociology of musical languages*. Latimer New Dimensions Limited, London

Shepherd, John 1991. *Music as social text*. Polity Press, Cambridge

Soila-Wadman Marja & Köping, Ann-Sofie 2005. *Stories of Leadership in Art and Culture Creating Organizations*. School of Management and Economics, Växjö University, Art/Culture/Management, Södertöm University College

Strauss, Anselm & Corbin, Juliet 1990. *Basics of Qualitative Research – Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage Publications, Newbury Park

Sveiby, Karl Erik 1990. *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Weilin+Göös, Jyväskylä

UNESCO 1998. *Intergovernmental Conference on Cultural Policies for Development: Final Report*. UNESCO, Paris

## **Dokumentit**

Burns, Ken 2001. *Jazz*. CS Associates, ABC, USA, BBC, England.